الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة
كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية
قسم علم المكتبات
رقم التسجيل :.....
الرقم التسلسلي : .....

تقييم الموارد البشرية و أثره على تسويق خدمات المعلومات

في المكتبات الجامعية

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العلمية للمعلومات

إعداد الطالب :
أحـــمد ابراهيـــمي بودربان

تحت إشراف
الأستاذ :
د. عز الدين

تاريخ المناقشة : .....

لجنة المناقشة :

د. نجـــية قمـــوح ـ أستـــاذة محـــاضرة . جامعـة قسـنطينة : رئيســـــا

د. عز الدين بودربـان ـ أستـــاذ محـــاضر . جامعة قسنطينة : مشرفا مقررا

د. كمـــال بطـــوش ـ أستـــاذ محـــاضر . جامعـة قسـنطينة : مناقشـــا

د. محمـد طـــاشـــور ـ أستاذ مكلـف بالـدروس . جامعـة قسـنطينة : مناقشـــا

2007



{ و ما أوتيتم من العلم إلا قليلا }



إهداء و رجاء

إلى كل مخلص لله Y ..
محب لرسول الله ρ ..
غيور على دينه ..
مدافع عن وطنه ..
منافح عن لغته ..
راجيا لهم ثباتا متينا
إلى كل مرابط في بيت المقدس ،
و أكناف بيت المقدس ..
سائر على درب الياسين ..
راجيا لهم نصرا مبينا
أهدى ثمرة جهدي المتواضع

شكر و تقدير



الشكر كله ، و الامتنان لله عز وجل ، الذي وفقنا و أعاننا ، و بلغنا أمانينا التي ترضيه ..
و الشكر لمن أمرنا بشكرهم ..

* فلم يشكر الله من لم يشكر الناس *

فشكرا لكل من علمني حرفا ..

* و من علمني حرفا صرت له عبدا *

و شكرا لكل من أفادني لفظا ...

* فالحر من راعى وداد لحظة ، و انتمى لمن أفاده لفظة *

و أقدر عاليا التوجيهات القيمة لأستاذي المحترم الدكتور عز الدين بودربان ، و نصائحه المفيدة ، و عزيمته التي لا يتطرق إليها ضعف و لا وهن..

كما أثني على جميع أساتذتي بقسم علم المكتبات و المعلومات ، على كل التشجيع و المساعدة و النصيحة...

و شكر أخير للأسرة الكبيرة التي ربتني و رعتني .. و للأسرة الصغيرة التي شاركتني الأمل و العمل خطوة بخطوة ..

أحمد



الموضوع الصفحة

μ 16

+!

الإطـــار المنهجـــي للدراســـة

• M 22

1. أساسيات الدراسة 22

1.1. موضوع الدراسة 22

2.1. أهمية الدراسة 22

3.1. أسباب دراسة الموضوع 23

1.3.1. الأسباب الذاتية 23

2.3.1. الأسباب الموضوعية 23

4.1. أهداف الدراسة 23

5.1. إشكالية الدراسة 24

1.6. تساؤلات الدراسة 24
1.7. فرضيات الدراسة 25
1.8. منهج الدراسة 25
1.9. الدراسات السابقة 25
2. إجراءات الدراسة الميدانية 26
2.1. مجالات الدراسة 26
2.1.1. المجال الجغرافي للدراسة 26
2.1.2. المجال الزمني للدراسة 26
2.1.3. المجال البشري للدراسة 26
2.2. المجتمع الأصلي للدراسة 27
2.2.1. المجتمع الأصلي للدراسة الخاصة بالعاملين بالمكتبة 27
2.2.2. المجتمع الأصلي للدراسة الخاصة بالمستفيدين من خدمات المكتبة 28
2.3. أسلوب اختيار عينة الدراسة 28
2.3.1. أسلوب اختيار عينة من العاملين في المكتبة 28
2.3.2. أسلوب اختيار عينة من المستفيدين من خدمات المكتبة 29
2.4. أداة جمع البيانات 30
2.4.1. الاستبيان التجريبي 30
2.4.2. الاستبيان النهائي 31
2.5. تحديد مصطلحات الدراسة و مفاهيمها 32
2.5.1. الموارد البشرية للمكتبة الجامعية 32
2.5.2. تقييم الموارد البشرية 33
2.5.3. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية 33
2.5.4. كفاءة الموارد البشرية 33

≅+
خدمات المعلومات
في المكتبـــات الجـــــــامعية

- M 35

1. المكتبات الجامعية ؛ أسس و وظائف 35

1.1. ماهية المكتبة الجامعية 35

1.1.1. تعريف المكتبة الجامعية 35

2.1.1. أهمية المكتبة الجامعية 36

3.1.1. أهداف المكتبة الجامعية 37

4.1.1. أنواع المكتبات الجامعية 38

2.1. وظائف المكتبة الجامعية و أسس قيامها 38

1.2.1. وظائف المكتبة الجامعية 38

2.2.1. أسس قيام المكتبة الجامعية 40

3.1. التزويد وطرق الحصول على مواد المكتبة الجامعية 44

1.3.1. برنامج التزويد 44

2.3.1. مسؤولية التزويد 44

3.3.1. العوامل المؤثرة على عملية الاختيار 45

4.3.1. سياسة اختيار المواد المكتبية 46

5.3.1. أدوات الاختيار و وسائله 47

6.3.1. طرق الحصول على المواد المكتبية 47

7.3.1. تنظيم عملية التزويد و إجراءات الطلب 49

2. خدمات المكتبات الجامعية 50

1.2. ماهية خدمات المعلومات 50

1.1.2. مفهوم الخدمة و خصائصها 50

2.1.2. مفهوم المعلومات و أهميتها 51

3.1.2. تعريف خدمات المعلومات 52

2.2. متطلبات خدمات المعلومات 52

1.2.2. مصادر المعلومات 52

2.2.2. الموارد البشرية 53

3.2.2. التسهيلات المكتبية اللازمة 54

4.2.2. المتطلبات المالية 54

3.2. أنواع خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية 55

1.3.2. خدمات المعلومات الفنية و التقنية 55

2.3.2. خدمات المعلومات الموجهة للمستفيدين 57

4.3. العوامل المؤثرة على تقديم خدمات المعلومات 61

1.4.3. المستفيدون 61

2.4.3. حجم المكتبة 62

3.4.3. أهداف المكتبة 62

4.4.3. نوع المكتبة 62

5.4.3. الموارد البشرية العاملة في المكتبة 62

6.4.3. ميزانية المكتبة 62

7.4.3. المحيط التكنولوجي للمكتبة 62

- ملخص الفصل الثاني 63

#+

إدارة الموارد البشرية
في المكتبـــات الجـــــامعية

- M 65

1. الموارد البشرية و إدارتها في المكتبات الجامعية 65
   1.1. ماهية الموارد البشرية و أهميتها 65
      1.1.1. تعريف الموارد البشرية 65
      2.1.1. أهمية الموارد البشرية 66
   2.1. إدارة الموارد البشرية و مسؤولياتها في المكتبات الجامعية 67
      1.2.1. الحاجة إلى الإدارة 67
      2.2.1. تعريف إدارة الموارد البشرية 67
      3.2.1. مسؤوليات إدارة الموارد البشرية 68
   3.1. دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية 69
      1.3.1. إعداد و تنفيذ استراتيجية المكتبة 69
      2.3.1. المساهمة في إدارة التغيير 69
      3.3.1. المساهمة في تنمية الولاء للمكتبة 69
      4.3.1. المساهمة في تحسين الإنتاجية 69

2. أصناف الموارد البشرية في المكتبات الجامعية 70
   1.2. مديرو المكتبات الجامعية 70
      1.1.2. المؤهلات العلمية لمدير المكتبة الجامعية 71
      2.1.2. الصفات الشخصية لمدير المكتبة الجامعية 71

3.1.2. مهارات مدير المكتبة الجامعية 72
4.1.2. وظائف و أدوار مدير المكتبة الجامعية 74
5.1.2. خصائص عمل مدير المكتبة الجامعية 75
2.2. موظفو و عمال المكتبات الجامعية 77
1.2.2. أسلاك الموظفين في المكتبة الجامعية 77
2.2.2. خصائص موظفي و عمال المكتبة الجامعية 80
3.2.2. احتياجات موظفي المكتبة الجامعية 81
3.2. موظفو المكتبات الجامعية في التشريع الجزائري 83
1.3.2. سلك الرؤساء محافظي المكتبات الجامعية 83
2.3.2. سلك محافظي المكتبات الجامعية 84
3.3.2. سلك الملحقين بالأبحاث 85
4.3.2. سلك مساعدي الأبحاث 86
5.3.2. سلك الأعوان التقنيين 86
6.3.2. سلك المساعدين التقنيين 87
3. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية 88
1.3. وظيفة تخطيط الموارد البشرية 88
1.1.3. مفهوم تخطيط الموارد البشرية و أهميته 88
2.1.3. أهداف تخطيط الموارد البشرية 89
3.1.3. مراحل إعداد مخطط الموارد البشرية 90
2.3. وظيفة استقطاب و اختيار الموارد البشرية 93
1.2.3. مفهوم الاستقطاب و الاختيار في المكتبات الجامعية 93
2.2.3. مصادر و أساليب الاستقطاب 93
3.2.3. خطوات اختيار الموارد البشرية 97

4.2.3. طرق إجراء مسابقات الاختيار 99
5.2.3. اختبارات التوظيف 99
6.2.3. المقابلات الشخصية 102
7.2.3. إجراءات و خطوات التعيين 103
3.3. وظيفة تدريب و تنمية الموارد البشرية 106
1.3.3. تعريف التدريب 106
2.3.3. أهمية التدريب 106
3.3.3. أهداف تدريب و تنمية الموارد البشرية 107
4.3.3. المبادئ الأساسية للتدريب 108
5.3.3. طرق تدريب الموارد البشرية 110
6.3.3. إعداد و تنفيذ البرامج التدريبية 112
4.3. وظيفة قياس أداء الأفراد 115
1.4.3. تعريف قياس أداء الأفراد في المكتبات الجامعية 115
2.4.3. مسؤولية قياس الأداء 116
3.4.3. أنواع القائمين على قياس الأداء 117
4.4.3. تدريب القائمين على القياس 123
5.4.3. خطوات قياس الأداء في المكتبات الجامعية 124
- ملخص الفصل الثالث 127

∃+

تقييم الموارد البشرية في المكتبـــــات الجـــــامعية

- M 129

1. ماهية تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية 129

1.1. مفاهيم تقييم الموارد البشرية 129

1.1.1. مفهوم التقييم 130

2.1.1. مفهوم تقييم الأداء 130

3.1.1. مفهوم مقاييس الأداء 130

4.1.1. مفهوم تحليل قيمة الأداء 130

5.1.1. مفهوم تقييم الفعالية 130

6.1.1. مفهوم تقييم الموارد البشرية 131

2.1. أهداف التقييم و معاييره ومراحله 131

1.2.1. أهداف تقييم الموارد البشرية 131

2.2.1. مبررات تقييم الموارد البشرية 132

3.2.1. معايير تقييم الموارد البشرية 135

4.2.1. مراحل تقييم الموارد البشرية 136

2. تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية 137

1.2. تقييم مخطط الموارد البشرية 137

1.1.2. تقييم التنبؤات بالاحتياجات من الموارد البشرية 137

2.1.2. تقييم وضعية الموجود من الموارد البشرية 138

3.1.2. أثر تقييم مخطط الموارد البشرية على الكفاءة 139

2.2. تقييم إجراءات توظيف الموارد البشرية 139

1.2.2. تقييم مصادر الاستقطاب 140

2.2.2. تقييم أساليب الاستقطاب 140

3.2.2. العوامل المؤثرة على نجاح الاستقطاب 141

4.2.2. تقييم إجراءات الاختيار (الاختبارات و المقابلات) 142
5.2.2. تقييم إجراءات التعيين و التثبيت 144
3.2. تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية 144
1.3.2. معايير و أدوات تقييم التدريب 145
2.3.2. طرق تقييم فعالية البرامج التدريبية 146
3.3.2. تقييم الممارسات الشائعة في مجال التدريب 145
4.3.2. المعيار العام لتقييم البرامج التدريبية 147
4.2. تقييم نظام قياس الأداء في المكتبات الجامعية 148
1.4.2. الصعوبات المصاحبة لعملية قياس الأداء 148
2.4.2. أخطاء نظام قياس الأداء 149
3.4.2. وسائل التغلب على صعوبات القياس 153
4.4.2. مقومات نجاح قياس الأداء 153
• ملخص الفصل الرابع 155

%+
تسويق خدمات المعلومات
في المكتبـــــات الجـــــامعية

• M 157
1. أساسيات تسويق خدمات المعلومات 157
1.1. مفاهيم أساسية 157
1.1.1. مفهوم التسويق 157
2.1.1. مفهوم تسويق خدمات المعلومات 159

2.1. أهمية تسويق خدمات المعلومات 161

3.1. أهداف تسويق خدمات المعلومات 162

4.1. منافع تسويق خدمات المعلومات 163

1.4.1. المنفعة المكانية 163

2.4.1. المنفعة الزمانية 163

3.4.1. المنفعة الحيازية 163

4.4.1. المنفعة الشكلية 163

5.4.1. منفعة المعلومات 163

5.1. العوامل المؤثرة في تسويق خدمات المعلومات 163

1.5.1. المستوى الثقافي 164

2.5.1. أعمار المستفيدين 164

3.5.1. أسلوب حياة المستفيدين 164

4.5.1. مستوى التعليم 164

5.5.1. الرغبات والحاجات الخاصة 164

6.5.1. الطبقات الاجتماعية 164

2. سوق المعلومات و استراتيجية تسويق الخدمات في المكتبات الجامعية 165

1.2. دراسة سوق المعلومات 165

1.1.2. الدراسة الكمية لسوق المعلومات 165

2.1.2 الدراسة النوعية لسوق المعلومات 165

2.2. تجزئة سوق المعلومات 166

1.2.2. أسس تجزئة السوق 166

2.2.2. فوائد تجزئة السوق في المكتبات الجامعية 168

3.2.2. حالات عدم تجزئة السوق 168

3.2. إستراتيجية تسويق خدمات المعلومات 169

3.2.1. تعريف استراتيجية تسويق خدمات المعلومات 169

3.2.2. فوائد استراتيجية تسويق خدمات المعلومات 169

3.2.3. أسس استراتيجية تسويق خدمات المعلومات 170

3.2.4. إعداد الخطة الإستراتيجية 171

4.2. تسويق المعلومات في عصر تكنولوجيا المعلومات 172

4.2.1. وظائف تسويق المعلومات عبر الانترنت 172

4.2.2. خصائص تسويق المعلومات عبر الانترنت 173

3. المزيج التسويقي لخدمات المعلومات 173

1.3. تخطيط المنتج المعلوماتي 174

1.1.3. تعريف المنتج المعلوماتي 174

2.1.3. أنواع المنتجات المعلوماتية 174

2.3. تسعير خدمات المعلومات 175

3.3. الترويج لخدمات المعلومات 176

1.3.3. أهمية ترويج خدمات المعلومات 176

2.3.3. عناصر النشاط الترويجي لخدمات المعلومات 177

4.3. توزيع خدمات المعلومات 177

1.4.3. طرق توزيع خدمات المعلومات 178

- ملخص الفصل الخامس 179

⊥+
تقييم الموارد البشرية
و أثره على تسويق خدمات المعلومات
بمكتبة أحمد عروة

- M 181

1. مدخل تعريفي 181

1.1. لمحة تاريخية عن جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية (قسنطينة) 181

2.1. مكتبة أحمد عروة 182

1.2.1. تعريفها 182

2.2.1. هيكلها التنظيمي 183

3.2.1. رصيدها الوثائقي 183

4.2.1. أقسامها 184

5.2.1. نظامها 185

6.2.1. مواردها البشرية 185

7.2.1. المستفيدون من خدماتها 186

2. تذكير بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية 186

1.2. إشكالية الدراسة و تساؤلاتها 186

2.2. فرضيات الدراسة 187

3.2. المجتمع الأصلي للدراسة و عينتها 187

4.2. منهج الدراسة و أداة جمع البيانات 187

5.2. توزيع الاستبيانات و استرجاعها 188
1.5.2. بالنسبة للعاملين بمكتبة أحمد عروة 188
2.5.2. بالنسبة للمستفيدين من خدمات المكتبة 189
3. تحليل بيانات الدراسة الميدانية 190
1.3. تحليل البيانات الخاصة بالعاملين في المكتبة 190
1.1.3. إدارة الموارد البشرية و تقييمها بمكتبة أحمد عروة 190
2.1.3. أهمية تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية 198
3.1.3. تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية 199
4.1.3. أثر التقييم في تحقيق كفاءة الموارد البشرية 204
5.1.3. دور الكفاءة في تسويق خدمات المعلومات 215
6.1.3. نتائج تحليل البيانات الخاصة بالعاملين 218
2.3. تحليل البيانات الخاصة بالمستفيدين من خدمات المكتبة 219
1.2.3. رضا المستفيدين من خدمات مكتبة أحمد عروة 219
2.2.3. أهمية تقييم الموارد البشرية للمكتبات الجامعية 234
3.2.3. ضرورة تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية 235
4.2.3. دور التقييم في تحقيق كفاءة الموارد البشرية 236
5.2.3. تأثير الكفاءة على تسويق خدمات المعلومات 239
6.2.3. نتائج تحليل البيانات الخاصة بالمستفيدين 243
4. النتائج العامة للدراسة 244
الخاتمة 248
قائمة المراجع 253
المراجع باللغة العربية 253
المراجع باللغات الأجنبية 257

الملاحـــــــق 258
الملحق الأول : كشاف الجداول 260
الملحق الثاني : كشاف الأشكال 263
الملحق الثالث : استمارة الاستبيان الخاصة بالعاملين بمكتبة أحمد عروة 267
الملحق الرابع : استمارة الاستبيان الخاصة بالمستفيدين من خدمات مكتبة أحمد عروة 271
الملحق الخامس : مرسوم تنفيذي رقم 95 – 293 مؤرخ في 30 سبتمبر 1995 ، يتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانـــات و الاختبـــارات المهنيـــة فـــي المؤسســـات و الإدارات العمومية 275
الملحق السادس : مرسوم تنفيذي رقم 89-122 مؤرخ في 18 جوان 1989 يتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العاليين (الباب الثالث : الأحكام المطبقة على شعبة المكتبات الجامعية) 281
الملخصـــــات 285
ملخص باللغة العربية 286
ملخص باللغة الإنجليزية 287
ملخص باللغة الفرنسية 288



الموضوع الصفحة

+!
الإطـــار المنهجـــي للدراســـة

- M ● 22
1. أساسيات الدراسة 22
   - 1.1. موضوع الدراسة 22
   - 2.1. أهمية الدراسة 22
   - 3.1. أسباب دراسة الموضوع 23
     - 1.3.1. الأسباب الذاتية 23
     - 2.3.1. الأسباب الموضوعية 23
   - 4.1. أهداف الدراسة 23
   - 5.1. إشكالية الدراسة 24
   - 6.1. تساؤلات الدراسة 24
   - 7.1. فرضيات الدراسة 25
   - 8.1. منهج الدراسة 25
   - 9.1. الدراسات السابقة 25
2. إجراءات الدراسة الميدانية 26
   - 1.2. مجالات الدراسة 26
     - 1.1.2. المجال الجغرافي للدراسة 26
     - 2.1.2. المجال الزمني للدراسة 26
     - 3.1.2. المجال البشري للدراسة 26
   - 2.2. المجتمع الأصلي للدراسة 27

1.2.2. المجتمع الأصلي للدراسة الخاصة بالعاملين بالمكتبة 27
2.2.2. المجتمع الأصلي للدراسة الخاصة بالمستفيدين من خدمات المكتبة 28
3.2. أسلوب اختيار عينة الدراسة 28
1.3.2. أسلوب اختيار عينة من العاملين في المكتبة 28
2.3.2. أسلوب اختيار عينة من المستفيدين من خدمات المكتبة 29
4.2. أداة جمع البيانات 30
1.4.2. الاستبيان التجريبي 30
2.4.2. الاستبيان النهائي 31
5.2. تحديد مصطلحات الدراسة و مفاهيمها 32
1.5.2. الموارد البشرية للمكتبة الجامعية 32
2.5.2. تقييم الموارد البشرية 33
3.5.2. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية 33
4.5.2. كفاءة الموارد البشرية 33

خدمات المعلومات في المكتبـــات الجـــــــامعية

• M 35
1. المكتبات الجامعية ؛ أسس و وظائف 35
1.1. ماهية المكتبة الجامعية 35
1.1.1. تعريف المكتبة الجامعية 35
2.1.1. أهمية المكتبة الجامعية 36
3.1.1. أهداف المكتبة الجامعية 37

4.1.1. أنواع المكتبات الجامعية 38

2.1. وظائف المكتبة الجامعية و أسس قيامها 38

1.2.1. وظائف المكتبة الجامعية 38

2.2.1. أسس قيام المكتبة الجامعية 40

3.1. التزويد وطرق الحصول على مواد المكتبة الجامعية 44

1.3.1. برنامج التزويد 44

2.3.1. مسؤولية التزويد 44

3.3.1. العوامل المؤثرة على عملية الاختيار 45

4.3.1. سياسة اختيار المواد المكتبية 46

5.3.1. أدوات الاختيار و وسائله 47

6.3.1. طرق الحصول على المواد المكتبية 47

7.3.1. تنظيم عملية التزويد و إجراءات الطلب 49

2. خدمات المكتبات الجامعية 50

1.2. ماهية خدمات المعلومات 50

1.1.2. مفهوم الخدمة و خصائصها 50

2.1.2. مفهوم المعلومات و أهميتها 51

3.1.2. تعريف خدمات المعلومات 52

2.2. متطلبات خدمات المعلومات 52

1.2.2. مصادر المعلومات 52

2.2.2. الموارد البشرية 53

3.2.2. التسهيلات المكتبية اللازمة 54

4.2.2. المتطلبات المالية 54

3.2. أنواع خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية 55
1.3.2. خدمات المعلومات الفنية و التقنية 55
2.3.2. خدمات المعلومات الموجهة للمستفيدين 57
4.3. العوامل المؤثرة على تقديم خدمات المعلومات 61
1.4.3. المستفيدون 61
2.4.3. حجم المكتبة 62
3.4.3. أهداف المكتبة 62
4.4.3. نوع المكتبة 62
5.4.3. الموارد البشرية العاملة في المكتبة 62
6.4.3. ميزانية المكتبة 62
7.4.3. المحيط التكنولوجي للمكتبة 62
• ملخص الفصل الثاني 63

#+
إدارة الموارد البشرية
في المكتبـــات الجـــــامعية

• M 65
1. الموارد البشرية و إدارتها في المكتبات الجامعية 65
1.1. ماهية الموارد البشرية و أهميتها 65
1.1.1. تعريف الموارد البشرية 65
2.1.1. أهمية الموارد البشرية 66
2.1. إدارة الموارد البشرية و مسؤولياتها في المكتبات الجامعية 67
1.2.1. الحاجة إلى الإدارة 67

2.2.1. تعريف إدارة الموارد البشرية 67
3.2.1. مسؤوليات إدارة الموارد البشرية 68
3.1. دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية 69
1.3.1. إعداد و تنفيذ استراتيجية المكتبة 69
2.3.1. المساهمة في إدارة التغيير 69
3.3.1. المساهمة في تنمية الولاء للمكتبة 69
4.3.1. المساهمة في تحسين الإنتاجية 69

2. أصناف الموارد البشرية في المكتبات الجامعية 70
1.2. مديرو المكتبات الجامعية 70
1.1.2. المؤهلات العلمية لمدير المكتبة الجامعية 71
2.1.2. الصفات الشخصية لمدير المكتبة الجامعية 71
3.1.2. مهارات مدير المكتبة الجامعية 72
4.1.2. وظائف و أدوار مدير المكتبة الجامعية 74
5.1.2. خصائص عمل مدير المكتبة الجامعية 75
2.2. موظفو و عمال المكتبات الجامعية 77
1.2.2. أسلاك الموظفين في المكتبة الجامعية 77
2.2.2. خصائص موظفي و عمال المكتبة الجامعية 80
3.2.2. احتياجات موظفي المكتبة الجامعية 81
3.2. موظفو المكتبات الجامعية في التشريع الجزائري 83
1.3.2. سلك الرؤساء محافظي المكتبات الجامعية 83
2.3.2. سلك محافظي المكتبات الجامعية 84
3.3.2. سلك الملحقين بالأبحاث 85
4.3.2. سلك مساعدي الأبحاث 86

5.3.2. سلك الأعوان التقنيين 86
6.3.2. سلك المساعدين التقنيين 87
3. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية 88
1.3. وظيفة تخطيط الموارد البشرية 88
1.1.3. مفهوم تخطيط الموارد البشرية و أهميته 88
2.1.3. أهداف تخطيط الموارد البشرية 89
3.1.3. مراحل إعداد مخطط الموارد البشرية 90
2.3. وظيفة استقطاب و اختيار الموارد البشرية 93
1.2.3. مفهوم الاستقطاب و الاختيار في المكتبات الجامعية 93
2.2.3. مصادر و أساليب الاستقطاب 93
3.2.3. خطوات اختيار الموارد البشرية 97
4.2.3. طرق إجراء مسابقات الاختيار 99
5.2.3. اختبارات التوظيف 99
6.2.3. المقابلات الشخصية 102
7.2.3. إجراءات و خطوات التعيين 103
3.3. وظيفة تدريب و تنمية الموارد البشرية 106
1.3.3. تعريف التدريب 106
2.3.3. أهمية التدريب 106
3.3.3. أهداف تدريب و تنمية الموارد البشرية 107
4.3.3. المبادئ الأساسية للتدريب 108
5.3.3. طرق تدريب الموارد البشرية 110

6.3.3. إعداد و تنفيذ البرامج التدريبية 112
4.3. وظيفة قياس أداء الأفراد 115
1.4.3. تعريف قياس أداء الأفراد في المكتبات الجامعية 115
2.4.3. مسؤولية قياس الأداء 116
3.4.3. أنواع القائمين على قياس الأداء 117
4.4.3. تدريب القائمين على القياس 123
5.4.3. خطوات قياس الأداء في المكتبات الجامعية 124
• ملخص الفصل الثالث 127

∃+
تقييم الموارد البشرية في المكتبـــــات الجـــــامعية

• M 129
1. ماهية تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية 129
1.1. مفاهيم تقييم الموارد البشرية 129
1.1.1. مفهوم التقييم 130
2.1.1. مفهوم تقييم الأداء 130
3.1.1. مفهوم مقاييس الأداء 130
4.1.1. مفهوم تحليل قيمة الأداء 130
5.1.1. مفهوم تقييم الفعالية 130
6.1.1. مفهوم تقييم الموارد البشرية 131
2.1. أهداف التقييم و معاييره ومراحله 131
1.2.1. أهداف تقييم الموارد البشرية 131

2.2.1. مبررات تقييم الموارد البشرية 132

3.2.1. معايير تقييم الموارد البشرية 135

4.2.1. مراحل تقييم الموارد البشرية 136

2. تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية 137

1.2. تقييم مخطط الموارد البشرية 137

1.1.2. تقييم التنبؤات بالاحتياجات من الموارد البشرية 137

2.1.2. تقييم وضعية الموجود من الموارد البشرية 138

3.1.2. أثر تقييم مخطط الموارد البشرية على الكفاءة 139

2.2. تقييم إجراءات توظيف الموارد البشرية 139

1.2.2. تقييم مصادر الاستقطاب 140

2.2.2. تقييم أساليب الاستقطاب 140

3.2.2. العوامل المؤثرة على نجاح الاستقطاب 141

4.2.2. تقييم إجراءات الاختيار (الاختبارات و المقابلات) 142

5.2.2. تقييم إجراءات التعيين و التثبيت 144

3.2. تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية 144

1.3.2. معايير و أدوات تقييم التدريب 145

2.3.2. طرق تقييم فعالية البرامج التدريبية 146

3.3.2. تقييم الممارسات الشائعة في مجال التدريب 145

4.3.2. المعيار العام لتقييم البرامج التدريبية 147

4.2. تقييم نظام قياس الأداء في المكتبات الجامعية 148

1.4.2. الصعوبات المصاحبة لعملية قياس الأداء 148

2.4.2. أخطاء نظام قياس الأداء 149

3.4.2. وسائل التغلب على صعوبات القياس 153

4.4.2. مقومات نجاح قياس الأداء 153

- ملخص الفصل الرابع 155

%+
تسويق خدمات المعلومات
في المكتبـــــات الجـــــامعية

- M 157

1. أساسيات تسويق خدمات المعلومات 157

1.1. مفاهيم أساسية 157

1.1.1. مفهوم التسويق 157

2.1.1. مفهوم تسويق خدمات المعلومات 159

2.1. أهمية تسويق خدمات المعلومات 161

3.1. أهداف تسويق خدمات المعلومات 162

4.1. منافع تسويق خدمات المعلومات 163

1.4.1. المنفعة المكانية 163

2.4.1. المنفعة الزمانية 163

3.4.1. المنفعة الحيازية 163

4.4.1. المنفعة الشكلية 163

5.4.1. منفعة المعلومات 163

5.1. العوامل المؤثرة في تسويق خدمات المعلومات 163

1.5.1. المستوى الثقافي 164

2.5.1. أعمار المستفيدين 164

3.5.1. أسلوب حياة المستفيدين 164
4.5.1. مستوى التعليم 164
5.5.1. الرغبات والحاجات الخاصة 164
6.5.1. الطبقات الاجتماعية 164
2. سوق المعلومات و استراتيجية تسويق الخدمات في المكتبات الجامعية 165
1.2. دراسة سوق المعلومات 165
1.1.2. الدراسة الكمية لسوق المعلومات 165
2.1.2 الدراسة النوعية لسوق المعلومات 165
2.2. تجزئة سوق المعلومات 166
1.2.2. أسس تجزئة السوق 166
2.2.2. فوائد تجزئة السوق في المكتبات الجامعية 168
3.2.2. حالات عدم تجزئة السوق 168
3.2. إستراتيجية تسويق خدمات المعلومات 169
1.3.2. تعريف استراتيجية تسويق خدمات المعلومات 169
2.3.2. فوائد استراتيجية تسويق خدمات المعلومات 169
3.3.2. أسس استراتيجية تسويق خدمات المعلومات 170
4.3.2. إعداد الخطة الإستراتيجية 171
4.2. تسويق المعلومات في عصر تكنولوجيا المعلومات 172
1.4.2. وظائف تسويق المعلومات عبر الانترنت 172
2.4.2. خصائص تسويق المعلومات عبر الانترنت 173
3. المزيج التسويقي لخدمات المعلومات 173
1.3. تخطيط المنتج المعلوماتي 174

1.1.3. تعريف المنتج المعلوماتي 174
2.1.3. أنواع المنتجات المعلوماتية 174
2.3. تسعير خدمات المعلومات 175
3.3. الترويج لخدمات المعلومات 176
1.3.3. أهمية ترويج خدمات المعلومات 176
2.3.3. عناصر النشاط الترويجي لخدمات المعلومات 177
4.3. توزيع خدمات المعلومات 177
1.4.3. طرق توزيع خدمات المعلومات 178
• ملخص الفصل الخامس 179

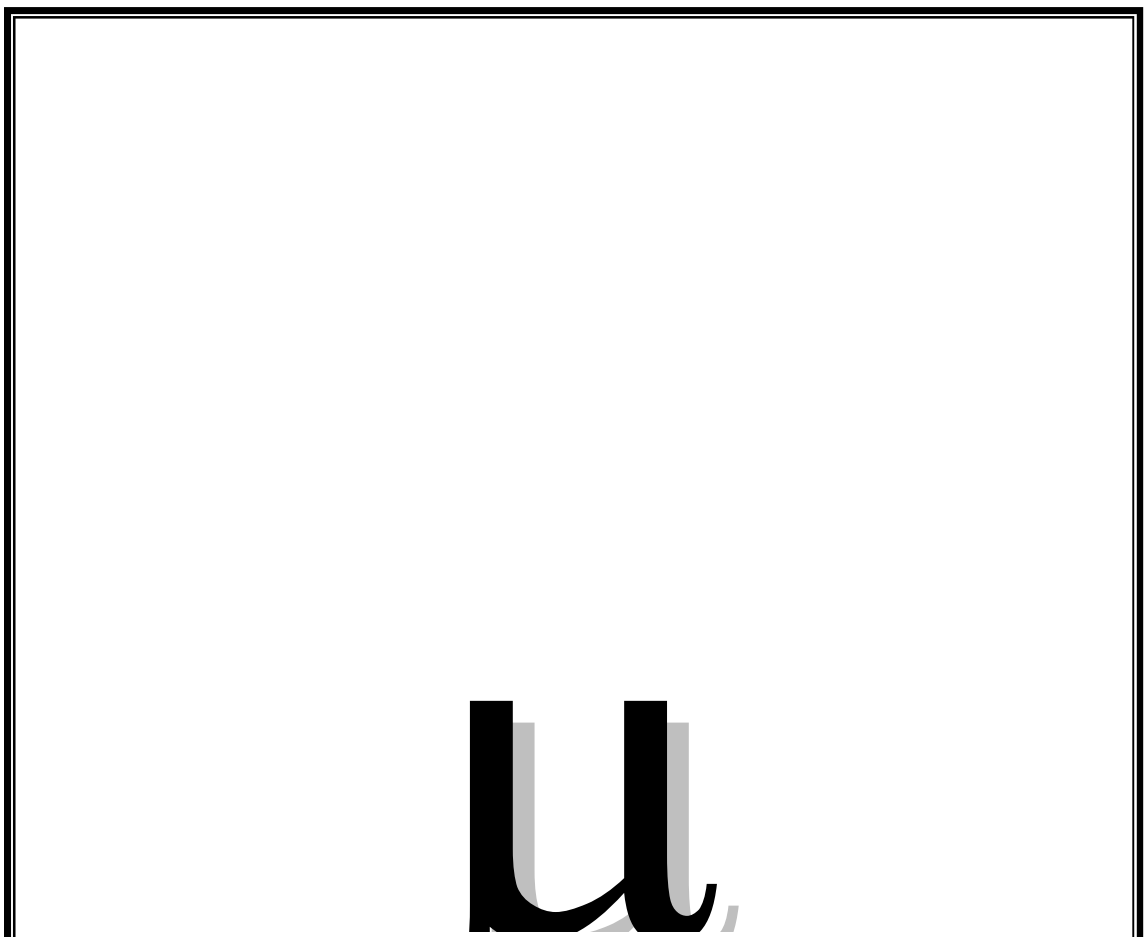
⊥+
تقييم الموارد البشرية و أثره على تسويق خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة

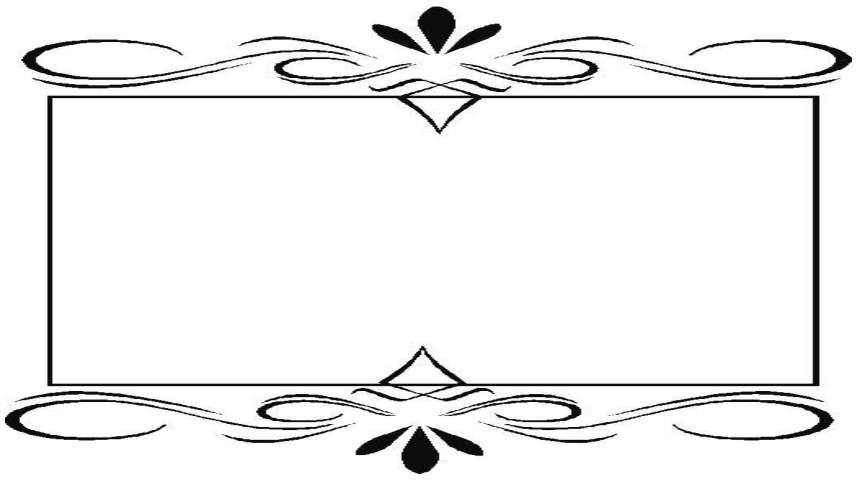
• M 181
1. مدخل تعريفي 181
1.1. لمحة تاريخية عن جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية (قسنطينة) 181
2.1. مكتبة أحمد عروة 182

1.2.1. تعريفها 182
2.2.1. هيكلها التنظيمي 183
3.2.1. رصيدها الوثائقي 183
4.2.1. أقسامها 184
5.2.1. نظامها 185
6.2.1. مواردها البشرية 185
7.2.1. المستفيدون من خدماتها 186
2. تذكير بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية 186
1.2. إشكالية الدراسة و تساؤلاتها 186
2.2. فرضيات الدراسة 187
3.2. المجتمع الأصلي للدراسة و عينتها 187
4.2. منهج الدراسة و أداة جمع البيانات 187
5.2. توزيع الاستبيانات و استرجاعها 188
1.5.2. بالنسبة للعاملين بمكتبة أحمد عروة 188
2.5.2. بالنسبة للمستفيدين من خدمات المكتبة 189
3. تحليل بيانات الدراسة الميدانية 190
1.3. تحليل البيانات الخاصة بالعاملين في المكتبة 190
1.1.3. إدارة الموارد البشرية و تقييمها بمكتبة أحمد عروة 190
2.1.3. أهمية تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية 198
3.1.3. تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية 199
4.1.3. أثر التقييم في تحقيق كفاءة الموارد البشرية 204
5.1.3. دور الكفاءة في تسويق خدمات المعلومات 215
6.1.3. نتائج تحليل البيانات الخاصة بالعاملين 218

2.3. تحليل البيانات الخاصة بالمستفيدين من خدمات المكتبة 219
1.2.3. رضا المستفيدين من خدمات مكتبة أحمد عروة 219
2.2.3. أهمية تقييم الموارد البشرية للمكتبات الجامعية 234
3.2.3. ضرورة تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية 235
4.2.3. دور التقييم في تحقيق كفاءة الموارد البشرية 236
5.2.3. تأثير الكفاءة على تسويق خدمات المعلومات 239
6.2.3. نتائج تحليل البيانات الخاصة بالمستفيدين 243
4. النتائج العامة للدراسة 244
الخاتمة 248
قائمة المراجع 253
المراجع باللغة العربية 253
المراجع باللغات الأجنبية 257
الملاحـــــــق 258
الملحق الأول : كشاف الجداول 260
الملحق الثاني : كشاف الأشكال 263
الملحق الثالث : استمارة الاستبيان الخاصة بالعاملين بمكتبة أحمد عروة 267
الملحق الرابع : استمارة الاستبيان الخاصة بالمستفيدين من خدمات مكتبة أحمد عروة 271
الملحق الخامس : مرسوم تنفيذي رقم 95 – 293 مؤرخ في 30 سبتمبر 1995 ، يتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانـــات و الاختبـــارات المهنيـــة فـــي المؤسســـات و الإدارات العمومية 275
الملحق السادس : مرسوم تنفيذي رقم 89-122 مؤرخ في 18 جوان 1989 يتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العاليين (الباب الثالث : الأحكام المطبقة على شعبة المكتبات الجامعية) 281
الملخصـــــات 285

ملخص باللغة العربية 286
ملخص باللغة الإنجليزية 287
ملخص باللغة الفرنسية 288





μ

قبل سنوات قليلة كان الحديث عن التسويق يكاد يكون حكرا على السلع المادية في المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية و التجارية ، و اليوم أضحى تسويق خدمات المعلومات من أبرز سمات مكتبات القرن الواحد و العشرين ، و صار التحدي الأبرز في طريق المكتبات الجامعية ، و الشغل الشاغل لإداراتها و مواردها البشرية ، فهو إذن وظيفة من وظائف المكتبات الجامعية تقوم على إنتاج خدمات المعلومات التي تشبع رغبات المستفيدين و حاجاتهم ، و تسعير تلك الخدمات و ترويجها و توزيعها بشكل يؤدي إلى توافرها بين يدي المستفيد في الزمان و المكان المناسبين.

ولكن نجاح المكتبات الجامعية في أداء هذه الوظيفة الهامة على الوجه الذي يحقق أهدافها ، ويضمن ربحيتها و استمراريتها ، يتطلب توافر الموارد البشرية المناسبة لتلك المهمة ، فلا يمكن أن تدار أي وظيفة من دون أفراد مؤهلين ، و ما دام هناك أعمال و أهداف مطلوب إنجازها ، فلابد أن يتم ذلك من خلال العناصر البشرية المناسبة .

و من هذا المنطلق توجهت دراستنا إلى البحث في كيفية جعل الموارد البشرية قادرة على التأثير في نجاح تسويق خدمات المعلومات ، من خلال اضطلاع المكتبات الجامعية بوظيفة تقييم مواردها البشرية تقييما شاملا يمس جميع الوظائف الرئيسية لإدارتها ، فجاءت هذه الدراسة تحت عنوان : تقييم الموارد البشرية و أثره على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية . مدعمة بدراسة ميدانية بمكتبة أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة ، وقد رمينا من خلال ذلك إلى معرفة مدى تأثير تقييم الموارد البشرية في نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية .

كما حددنا لدراستنا هذه أهدافا تتعلق بإبراز دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية ، و التعرف على أهمية إدارتها و تقييمها تقييما شاملا يمتد إلى جميع الوظائف الرئيسية لإدارتها ، و إدراك أثر التقييم في تحقيق الكفاءة في العدد و في الأداء و في السلوك لدى العاملين ، و التأكيد على أهمية الكفاءة و مساهمتها في نجاح تسويق خدمات المعلومات ، و أخيرا التحقق من أثر تقييم الموارد البشرية في نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية .

لقد كان التخصص في الإدارة العلمية للمعلومات ، الذي أتاح لنا الفرصة للتعمق في الجوانب المتعلقة بإدارة أنظمة المعلومات و تقييمها ، و كذلك الجوانب المتصلة بتسويق خدمات المعلومات الحافز الأبرز لطرقنا هذا الموضوع ، كما كان لتشجيع بعض الأساتذة الدور المؤكد في ذلك ، بالإضافة إلى الضرورة الملحة موضوعيا و واقعيا على مستوى المكتبات الجامعية التي لا يعوزها نقص الموارد المادية أكثر مما يعوزها كفاءة مواردها البشرية ، و هي تدخل معتركا حضاريا هاما ، وتحديا تنافسيا كبيرا ، في تسويق خدماتها ، و تحقيق رضا المستفيدين منها .

وكان الاعتماد في دراستنا للموضوع على المنهج الوصفي التحليلي ، الذي أتاح لنا جمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة و تحليلها و الخروج بنتائج انطلاقا منها ، كما وظفنا نموذجين لاستمارة الاستبيان ، الأول أعددناه لتجميع البيانات من العاملين في مكتبة أحمد عروة و الثاني لتجميع البيانات من المستفيدين من خدماتها .

أما الجوانب النظرية فقد اعتمدنا في إنجازها على طائفة من المراجع في مجال إدارة الموارد البشرية ، و المكتبات الجامعية ، و خدمات المعلومات ، و التقييم ، و تسويق خدمات المعلومات ، كان أبرزها :

- كتاب : المكتبات الجامعية : تنظيمها و إدارتها و خدماتها و دو رها في تطوير التعليم الجامعي و البحث العلمي ، من تأليف محمد فتحي عبد الهادي و بدر أحمد .
- كتاب : الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات ، لعمر أحمد همشري .
- كتاب : إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، من تأليف عمر وصفي عقيلي .
- كتاب : محاضرات في تقييم أنظمة المعلومات ، لعبد المالك بن السبتي .
- كتاب : تسويق المعلومات ، من تأليف ربحي مصطفى عليان و إيمان فاضل السمرائي .

و إذا كانت من صعوبات قد اعترضنا في إنجاز دراستنا هذه ، فإن شح المراجع في مكتبة القسم ، و صعوبة التوفيق بين العمل الإداري الذي أمارسه كوثائقي أمين للمحفوظات ، و متابعة إنجاز الدراسة كانا من أبرزها ، بالإضافة إلى بعض الصعوبات في توزيع و استرجاع استمارات الاستبيان الخاصة بالمستفيدين من خدمات مكتبة أحمد عروة .

أما خطة الدراسة فقد انقسمت إلى ستة فصول بالإضافة إلى مقدمة و خاتمة ، تم توزيعها كما يلي :

الفصل الأول : و يمثل الإطار المنهجي لدراستنا ، و قد بينا في المحور الأول منه أساسيات الدراسة بداية من تعريف الموضوع و أهميته و الأسباب الذاتية و الموضوعية لدراسته ، و أهدافه ، إلى جانب إشكالية الدراسة و تساؤلاتها ، و الفرضيات المقترحة ، و كذا التعريج على أهم الدراسات السابقة للموضوع ، و توضيح المنهج المتبع في البحث .

و في المحور الثاني من هذا الفصل الذي خصصناه لتبيان الإجراءات المنهجية للدراسة ، تعرفنا على مجالات الدراسة المكانية و الزمانية و البشرية ، كما تعرفنا على المجتمع الأصلي لها و عينتها ، و أسلوب اختيار عينة ممثلة للمجتمع الأصلي ، إن كان من جانب مجتمع العاملين في المكتبة ، أو من مجتمع المستفيدين من خدماتها ، كما تطرق هذا المحور إلى التعريف بأداة جمع البيانات ، و هي استمارة الاستبيان ، التي أعددنا منها نموذجين ، خصصنا الأولى لجمع البيانات من العاملين بالمكتبة ، و الثانية لجمع البيانات من المستفيدين من خدماتها ، كما فصلنا فيه محاور كل نموذج ، و أخيرا تم التعريف ببعض المصطلحات و المفاهيم المستخدمة في هذه الدراسة .

الفصل الثاني : عنوناه بخدمات المعلومات في المكتبات الجامعية ، و أنجزناه من خلال محورين ، الأول تطرق للمكتبات الجامعية من حيث الماهية و الأهداف و الوظائف ، و عرف بالمواد المكتبة الجامعية و طرق الحصول عليها ، أما المحور الثاني فقد دار حول خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية ، و بين ماهيتها و متطلباتها ، و أنواعها و العوامل المؤثرة على تقديمها .

الفصل الثالث : خصصناه للحديث عن الموارد البشرية في المكتبات الجامعية ، فكشفنا في محوره الأول عن الموارد البشرية و إدارتها في المكتبات الجامعية ، من خلال التعرف على ماهية الموارد البشرية و أهميتها ، و الحاجة إلى إدارتها ، و تعريفها و مسؤولياتها ، كما ولجنا في محوره الثاني إلى الحديث عن أصناف العاملين في المكتبات الجامعية ، بداية من مدير المكتبة ثم مختلف الأسلاك الأخرى ، مع بيان مواصفات كل صنف و احتياجاته ، و قد دعمنا هذا المحور بسرد أسلاك العاملين في المكتبات الجامعية في التشريع الجزائري ، فأبرزنا النصوص القانونية الصادرة في كل

سلك على حدة ، و حاولنا التركيز على جانب الأقسام التابعة لكل سلك و المهام المسندة إليه ، و الشروط القانونية للتوظيف ، أما المحور الثالث من هذا الفصل فقد بين و شرح الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية ، مبتدئ بوظيفة تخطيط الموارد البشرية ، مبرزا مفهومها و أهدافها و مراحلها ، ثم وظيفة توظيف الموارد البشرية ، من الاستقطاب إلى الاختيار فالتعيين ، بعدها تطرقنا إلى وظيفة تدريب و تنمية الموارد البشرية و تعرفنا على أهميتها و أهدافها و مبادئها وطرقها ، بالإضافة إلى خطوات إعداد البرامج التدريبية و تنفيذها ، كما تطرقنا في هذا المحور إلى وظيفة قياس الأداء ، و أدركنا ماهيتها و مسؤوليتها ، و خطوات تنفيذها .

الفصل الرابع : و عنوانه بـ : تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية ، و قسمناه إلى محورين :

موضوع المحور الأول كان : تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية ، الماهية و الأهداف و المعايير ، تطرقنا فيه إلى المفاهيم المتصلة بتقييم الموارد البشرية ، ثم أهدافه و معاييره ، و مراحل إجراء التقييم .

أما المحور الثاني فكان : تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية : هدفنا من خلاله إلى بيان ضرورة تقييم الموارد البشرية من خلال تقييم الوظائف التالية :

- تقييم مخطط الموارد البشرية ، و ذلك من خلال تقييم التنبؤات بالاحتياجات الكمية و النوعية المستقبلية من العاملين ، و تقييم واقع الموجود من العاملين في وظائف المكتبة و أقسامها و مصالحها ، و إبراز أثر تقييم المخطط في تحسين مستوى الكفاءة و الأداء .
- تقييم إجراءات التوظيف ، و ذلك بداية من تقييم مصادر و أساليب جلب المهارات للتوظيف في المكتبة ، ثم تقييم إجراءات الاختيار من بين المترشحين لوظائف المكتبة ، و فيه نتطرق إلى تقييم الاختبارات و مقابلات التوظيف بصفة خاصة ، و أخيرا تقييم إجراءات التعيين و التثبيت ، ومدى صدقيتها في فرز الأنسب لوظائف المكتبة الشاغرة .
- تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية ، و الذي نتعرف فيه على معايير تقييم البرامج التدريبية ، و طرق تقييم فعاليتها ، ثم التطرق إلى تقييم بعض الممارسات الشائعة في مجال التقييم ، و إبراز كفاءة الأداء كمعيار عام لتقييم التدريب .

- تقييم نظام قياس الأداء ، و فيه نجلي أهم الصعوبات و الأخطاء الشائعة في قياس أداء العاملين ، و نتبعها بوسائل و عوامل للتغلب عليها .

الفصل الخامس : تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية ، تناولناه عبر ثلاثة محاور ، خصصنا أولاها لأساسيات التسويق ، فتعرفنا على مفاهيم التسويق عموما ، وتسويق خدمات المعلومات خصوصا ، وأهميته ، كما تعرفنا على أهدافه و منافعه و العوامل المؤثرة عليه ، و خصصنا ثاني المحاور للحديث عن سوق المعلومات و استراتيجية التسويق في المكتبات الجامعية ، وبينا من خلاله دراسة السوق و فوائد و أسس تجزئتها ، و حالات عدم التجزئة ، و تعرفنا في جانب الاستراتيجية على تعريفها و فوائدها ، و الأسس التي تبنى عليها استراتيجية تسويق خدمات المعلومات ، و عناصر الخطة الاستراتيجية ، هذا بالإضافة إلى تسويق خدمات المعلومات في عصر انترنت و تكنولوجيا المعلومات .

أما المحور الثالث من هذا الفصل فقد تطرق لبيان المزيج التسويقي لخدمات المعلومات ، و الذي يتمثل في الآتي :

- تخطيط المنتج المعلوماتي ، و فيه نتعرف على المنتج المعلوماتي و أنواعه .
- تسعير المنتجات المعلوماتية ، و التي تتاثر عادة بمكان تقديم الخدمة ووقتها و مهارة مقدمها .
- ترويج المنتجات المعلوماتية ، و الذي نبرز فيه أهمية النشاط الترويجي ، و عناصره .
- توزيع المنتجات المعلوماتية ، و فيه نتعرف على طرق التوزيع بوجه خاص .

الفصل السادس : و هو الفصل الميداني ، تعرفنا فيه على تقييم الموارد البشرية و أثره على تسويق خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة ، و الذي مهدنا له بمحور تعريفي موجز عن مكتبة أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بمدينة قسنطينة ؛ محل إجراء الدراسة الميدانية ، كما ذكرنا في أوله بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال محور ثان ، و في المحور الثالث منه تطرقنا لبيانات الدراسة الميدانية و تحليلاتها ، سواء المتعلقة بالعاملين في المكتبة أو المستفيدين من خدماتها وفق ما يلي :

- أولا : البيانات الخاصة بالموارد البشرية للمكتبة و تحليلاتها : تطرقنا فيه إلى العناصر التالية :

* إدارة و تقييم الموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة ، و الذي يكشف مدى اضطلاع المكتبة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، و مدى تقييمها لتلك الوظائف .

* ضرورة تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية ، و من خلاله نتبين رأي العاملين في المكتبة حول أهمية تقييم الموارد البشرية بغية الحصول على أفراد مناسبين لوظائف المكتبات الجامعية .

* تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، و هو عنصر يبرز ضرورة أن يتم تقييم الموارد البشرية للمكتبات الجامعية عبر تقييم كامل الوظائف الرئيسية لإدارتها ، من مخططات لمواردها ، و إجراءات للتوظيف و برامج للتدريب و نظم لقياس الأداء .

* أثر التقييم في تحقيق كفاءة الموارد البشرية ، و نرى من خلاله تأثير تقييم الموارد البشرية في تحقيق كفاءة العاملين في المكتبة من حيث عددهم ، و مستوى أدائهم و حسن سلوكهم مع المستفيدين .

* أثر الكفاءة في نجاح تسويق خدمات المعلومات ، و الذي يبين مساهمة كفاءة العاملين في المكتبات الجامعية في نجاح تسويق خدمات المعلومات ، من خلال تفعيل سياسة أنتاج خدمات المعلومات و تسعيرها ، وترويجها و توزيعها .

- ثانيا : البيانات الخاصة بالمستفيدين من خدمات المكتبة و تحليلاتها ، و تطرقنا فيه إلى العناصر التالية :

* رضا المستفيدين من خدمات مكتبة أحمد عروة ، حاولنا فيه أن نعرف مدى رضا المستفيدين من خدمات المكتبة عن نوعية خدماتها ، و عن كفاءة عامليها ، و عن تسويق خدمات المعلومات بها .

* ضرورة تقييم الموارد البشرية و أهميته في المكتبات الجامعية ، و الذي بينا من خلاله رأي المستفيدين من خدمات المكتبة في أهمية التقييم بغية الحصول على عاملين مناسبين لوظائف المكتبة الجامعية .

* تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، أبرزنا من خلاله وجهة نظر المستفيدين حول أهمية أن يكون تقييم الموارد البشرية عبر التقييم الشامل للوظائف الرئيسية لإدارتها .

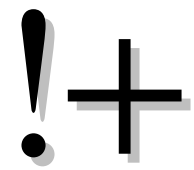
* أثر التقييم في تحقيق كفاءة الموارد البشرية ، و فيه تناولنا آراء المستفيدين من التأثير الذي يلعبه التقييم في تحقيق الكفاءة العددية و الأدائية و السلوكية للعاملين في المكتبات الجامعية .

* أثر الكفاءة في نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية ، و الذي يبين ما للكفاءة من مساهمة في أنجاح تسويق خدمات المعلومات .

وفي المحور الرابع من الفصل الميداني أدرجنا النتائج العامة للدراسة الميدانية بشقيها الموجه للعاملين في المكتبة و الموجه للمستفيدين من خدماتها ، و كان تعداد النتائج ستا ، بالإضافة إلى النتيجة الرئيسية تبعا لفرضيات دراستنا .

أما الخاتمة فقد كانت بمثابة خلاصة للدراسة ، قدمت النتائج المتوصل إليها ، و بينت مدى تحقق الفرضيات بعد اختبارها ، و أرشدت إلى الأهداف المتوصل إليها ، و انتهت إلى تقديم بعض المقترحات العملية التي من شأنها أن تساهم في التغلب على تحدي تسويق خدمات المعلومات ، بالتحكم الجيد في تقييم الموارد البشرية العاملة في المكتبات الجامعية .

و في نهاية الدراسة أدرجنا قائمة المراجع التي اعتمدنا عليها في إنجاز فصول دراستنا ، و قائمة أخرى بالملاحق ، و ثلاث ملخصات للدراسة بلغتنا العربية ، و باللغتين الإنجليزية و الفرنسية .



الإطار المنهجي للدراســـة

محتويات الفصل

6
1. أساسيات الدراسة .
2. إجراءات الدراسة الميدانية .
3. تحديد مصطلحات الدراسة و مفاهيمها .

+!
الإطار المنهجي
للدراســـــــــة

:M

يقول بيتر دراكر(*) " أي منظمة ، من أي نوع ، لها مورد واحد حقيقي : الإنسان "
انطلاقا من هذا القول نتلمس أهمية الموارد البشرية التي هي أثمن ما تمتلكه الدول من ثروات و المنظمات من موارد و طاقات ، وهي كذلك أثمن ما تمتلكه المكتبات عموما ، و المكتبات الجامعية خصوصا ، فهي أساس الخدمة المكتبية ، و على عاتقها تقع مسؤولية تسيير العمل ، وتوفير المقومات الأساسية لنجاحها و استمرارها .

1. أساسيات الدراسة :

1.1. موضوع الدراسة :

تتناول هذه الدراسة موضوع : تقييم الموارد البشرية ، وتأثيره على نجاح المكتبات الجامعية في تسويق خدمات المعلومات ، من خلال دراسة ميدانية بمكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة .

2.1. أهمية الدراسة :

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة للاعتبارات التالية :

- أولا : أن العنصر البشري هو أهم مقوم من مقومات المكتبة الجامعية ، ومن أبرز متطلبات تقديم خدمات المعلومات ، وتسويقها .
- ثانيا : أن بقاء المكتبة الجامعية و استمرارها في ظل المعطيات التكنولوجية الحديثة ، و المنافسة الشديدة مع وسائل أكثر تداولا ، وأسهل تناولا ؛ و أعلى جذبا ، يحتم عليها السعي لتوفير المورد البشري المؤهل علميا و عمليا و سلوكيا لمواجهة تلك التحديات .
- ثالثا : أن الوصول إلى العنصر البشري المؤهل علميا ، و الكفء عمليا و أدائيا ، و الأرفع سلوكيا ، يتطلب تقييما جادا ، و شاملا لجميع الوظائف ذات الصلة به .
- رابعا : أن المكتبة الجامعية التي طالما كانت بسيطة و متواضعة في تقديم خدمتها لروادها ، بعيدة عن أساليب الإدارة الحديثة و نظريات التسويق و الترويج و الاتصال ، هي في حاجة أكثر من أي وقت مضى إلى موارد بشرية ذات كفاءة و دراية بالسياسات و الأساليب الحديثة ، بغية تسويق خدمات المعلومات ، و الظفر بثقة المستفيد ورضاه ، فتلك ربحيتها الحقيقية ، وفي ذلك بقاؤها و استمرارها .

3.1. أسباب دراسة الموضوع :

إن دراسة موضوع تقييم الموارد البشرية ، وتأثيره على تسويق خدمات المعلومات جاء كنتاج طبيعي لعدة عوامل ، منها الذاتية و منها الموضوعية ، و التي سنبينها فيما يلي :

1.3.1. الأسباب الذاتية :

(*) بيتر دراكر : من مشاهير الكتاب المعاصرين في ميدان الإدارة .

إن الدافع الذاتي الرئيسي لدراسة هذا الموضوع كان التخصص في الإدارة العلمية للمعلومات ، الذي أتاح لي الفرصة للتعمق في الجوانب المتعلقة بإدارة أنظمة المعلومات و تقييمها ، و كذلك الجوانب المتصلة بتسويق خدمات المعلومات في المكتبات و مراكز المعلومات ، و قد لفت انتباهي خلال دراستي في السنة الأولى ما بعد التدرج أن تقييم أنظمة المعلومات يتم التركيز فيه على تقييم الاتصال الوثائقي ، و تقييم المجموعات و تقييم إتاحة الوثائق ، وتقييم الفهارس و تقييم خدمات المكتبات ، وغيرها من الجوانب ، بينما يهمش من التقييم أهم عنصر من عناصر الخدمة المكتبية و هو العنصر البشري .
و قد كان من نتائج هذه الملاحظة أن قدمت بحثا في مقياس تقييم أنظمة المعلومات تحت إشراف " الدكتور عبد المالك بن السبتي " بعنوان " تقييم العاملين في مصلحة الأرشيف لولاية جيجل " ، وقد شجعني الدكتور على مواصلة البحث في هذا الموضوع .
و لأنني كنت ميالا كذلك لدراسة موضوع تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية ، و دور الأفراد في نجاحه ، فقد زاوجت بين الرغبتين ، فكان أن اخترت موضوع " تقييم الموارد البشرية و أثره على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية " .

2.3.1. الأسباب الموضوعية :

أما الأسباب الموضوعية لاختيار هذا الموضوع للدراسة فنوجزها في الآتي :

- أهمية الموارد البشرية في إدارة و تحقيق أهداف المكتبات الجامعية .
- الحاجة إلى تأهيل الموارد البشرية العاملة في المكتبات الجامعية ، و رفع كفاءتها ، و معرفة الأساليب المحققة لذلك .
- الاتجاه نحو النظريات العلمية الحديثة في إدارة المكتبات ، وتسويق خدمات المعلومات بها .
- الرغبة في معرفة علاقة التأثير بين تقييم الموارد البشرية و تسويق خدمات المعلومات ، أو عدمها .
- قلة الدراسات و البحوث في موضوع تقييم الموارد البشرية من جهة ، و علاقة الموارد البشرية بتسويق خدمات المعلومات من جهة ثانية .

4.1. أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة من خلال فصولها المختلفة و محاورها المتنوعة ، في جوانبها النظرية و الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- معرفة دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية .
- فهم موقع العنصر البشري ضمن مقومات تقديم خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية .
- التعرف على الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، ودور كل منها في تكوين الهيكل البشري للمكتبة الجامعية
- الوصول إلى تقييم شامل للموارد البشرية من خلال تقييم مباشر للوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المكتبة الجامعية .
- إدراك أثر تقييم الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء الوظائف في المكتبة الجامعية .
- التأكيد على أهمية العنصر البشري في تسويق خدمات المعلومات .

- التحقق من تأثير تقييم الموارد البشرية على نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبة الجامعية .

5.1. إشكالية الدراسة :

تسعى المكتبات الجامعية في عالم اليوم إلى كسب موقع بين مثيلاتها من المكتبات ، في ظل بيئة شديدة التنافسية ، رائدها في ذلك تقديم أحسن الخدمات المكتبية للمستفيد و الوصول إلى إرضائه ، وهي في سبيل هذا تسعى لتسخير ما أمكن من موارد مادية و بشرية ، ونظريات حديثة في الإدارة و التزويد و التنظيم و تسويق خدمات المعلومات .

إننا نعتقد أن المكتبات الجامعية ـ و هي تسير نحو هدفها المذكور ـ سوف تعمل بكل جهد من أجل توفير الأمكنة و المباني المناسبة و الكافية ، وسوف تعمل على زيادة حجم ميزانياتها المالية بغية التزود بما جد من المواد المكتبية و مصادر المعلومات ، و إدخال أحدث التقنيات و التجهيزات لتسيير المكتبة ، وتسهيل الوصول إلى المجموعات ، و سوف توفر كل الخدمات المكتبية أمام روادها و مستفيدها ، ولكننا نعتقد كذلك أن المباني و الفضاءات الواسعة ، و الميزانيات الضخمة ، و المواد المكتبية بمختلف أشكالها و أنواعها ، و مختلف التقنيات و التجهيزات الحديثة ، و الخدمات المستحدثة و غيرها ... لن تغنى شيئا و لن تحقق هدفا في غياب الثروة الحقيقية للمكتبة و المورد المتجدد و هو العنصر البشري أو المورد البشري ، فهو أساس البناء و محور العمليات المكتبية و خدماتها ...

إننا نعتقد من جهة أخرى أن تلك الموارد البشرية لن تحقق – هي الأخرى – أهداف المكتبة إلا حين تكون على مستوى من الكفاءة الحقيقية من حيث عددها و أدائها و سلوكياتها .

فإذا كان الهدف الرئيسي للمكتبة الجامعية هو تحقيق رضا المجتمع الجامعي المستفيد من خدماتها عبر التسويق الناجح لخدمات المعلومات التي توفرها .
و إذا كانت تؤمن بأن ذلك لن يتحقق إلا بتوفير موارد بشرية ذات كفاية عددية و كفاءة عملية و سلوكية لأداء نشاطاتها و أعمالها .

فإن الإشكالية التي نحاول أن نبحث لها عن إجابة مقنعة في هذه الدراسة هي :

هل لتقييم الموارد البشرية تأثير على نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية ؟

و بمعنى آخر، فإننا نبحث في مدى تأثير وظيفة إدارية في المكتبة ، التي هي تقييم الموارد البشرية ، على نشاط من نشاطاتها و هو تسويق خدمات المعلومات .

6.1. تساؤلات الدراسة :

إن الوصول إلى إجابة وافية عن الإشكالية السابقة يقتضي البحث عن إجابات مناسبة للتساؤلات الفرعية التالية :

- هل تضطلع مكتبة أحمد عروة بالوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية و تقييمها ؟
- هل المستفيدون من خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة راضون ؟
- هل توفير الموارد البشرية المناسبة للمكتبات الجامعية يتطلب القيام بالتقييم ؟
- هل تقييم الموارد البشرية يقتضي تقييم الوظائف الرئيسية لإدارتها ؟
- هل لتقييم الموارد البشرية تأثير على تحقيق كفاءتها من حيث العدد و مستوى الأداء و السلوك ؟
- هل لكفاءة الموارد البشرية تأثير على نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية ؟

7.1. فرضيات الدراسة :

يمكننا أن ننطلق في بحثنا عن إجابة مبررة لإشكالية الدراسة من تفسير مؤقت و إجابة مبدئية عنها ، تتكفل الدراسة الميدانية بنفيها أو إثباتها ، هذه الإجابة هي الفرضية التي تقول :

إن لتقييم الموارد البشرية تأثير على نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية

و تبعا لهذه الفرضية الأساسية تتوالى الفرضيات الفرعية التي نحاول أن نجيب مبدئيا من خلالها عن التساؤلات الفرعية للدراسة ، وهي كما يلي :

- تضطلع مكتبة أحمد عروة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و تقييمها .
- المستفيدون من خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة راضون .
- إن توفير الموارد البشرية المناسبة للمكتبات الجامعية يتطلب القيام بالتقييم .
- تقييم الموارد البشرية يقتضي تقييم الوظائف الرئيسية لإدارتها .
- إن لتقييم الموارد البشرية أثر في تحقيق كفاءتها من حيث العدد و مستوى الأداء و السلوك .
- إن لكفاءة الموارد البشرية تأثير على نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية .

8.1. منهج الدراسة :

سعيا لجمع المعلومات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة ، وربطها بواقع الحال من خلال الدراسة الميدانية ، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي الذي سمح لنا بالحصول على البيانات و المعلومات النظرية التي تساعد على الوصف الدقيق و الشامل لموضوع البحث ، و بعد ذلك وضع خطة لجمع البيانات الميدانية و تحليل المعلومات بغية التوصل إلى نتائج دقيقة و موضوعية .

9.1. الدراسات السابقة :

من خلال البحث الوثائقي الذي قمنا به في مختلف المكتبات ، بحثا عن الدراسات السابقة في موضوع تقييم الموارد البشرية و أثره على تسويق خدمات المعلومات ، وجدنا أن تلك الدراسات منعدمة على مستوى الأقسام الثلاثة لعلم المكتبات بالجزائر و وهران و الجزائر

العاصمة ، سواء على مستوى دراسات الدكتوراه أو الماجستير أو الليسانس ، و لم نجد إلا القليل من الدراسات التي تتقاطع معها في بعض العناصر ، على مستوى الأقسام و الكليات الأخرى التي قمنا بالبحث فيها ، و خاصة قسم العلوم الاقتصادية ، و قسم علم الاجتماع بجامعة منتوري قسنطينة ، و نذكر أهمها فيما يلي :

- حوزي ، زينب . تقييم الأداء في منشأة صناعية : حالة تطبيقية عن المقاولة العمومية لصناعة المواد و الأثاث لولاية قسنطينة . رسالة ماجستير ، الاقتصاد الكمي ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2005 ، و قد تناولت الباحثة في هذه الدراسة التعريف بالمفاهيم المتصلة بالمنشأة الصناعية ، و عرفت بالأداء ، و بأهداف تقييم الأداء فيها ، و طرقه و أساليبه ، و شروطه ، وشروط القائمين عليه ، ثم طبقت ذلك على المقاولة العمومية لصناعية المواد و الأثاث لولاية قسنطينة .
- مريشي ، محمد الصالح . تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية : دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية – فرع مركب الجرافات و الرافعات بقسنطينة . رسالة ماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2005 ، هذه الدراسة لفتت انتباهنا في أنها تتقاطع مع دراستنا في بعض المصطلحات و المفاهيم ، و منها : مصطلح التقييم و مفهومه ، و تدريب الموارد البشرية ، الذي هو من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تناولناها بالتقييم ، و قد تطرق الباحث في دراسته هذه إلى التوسع في المفاهيم المتصلة بتدريب و الموارد البشرية ، و تقييمها ، و حدد في دراسته سبل التقييم المتبعة في قياس فعالية البرامج التدريبية ، و عناصر البرنامج التدريبي الناجح ، ثم عرج على تقييم فعالية التدريب بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ، فرع مركب الجرافات و الرافعات بقسنطينة .

2. إجراءات الدراسة الميدانية :

1.2. مجالات الدراسة :

1.1.2. المجال المكاني للدراسة :

وهو الحيز الجغرافي الذي طبقت فيه هذه الدراسة الميدانية ، ألا و هو مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة ، بمختلف مصالحها و أقسامها و هياكلها .

2.1.2. المجال الزمني للدراسة :

إن المجال الزمني للدراسة يمتد من موافقة المجلس العلمي على موضوع الدراسة مع نهاية شهر نوفمبر 2005 إلى غاية الانتهاء من تفريغ استمارات الاستبيان و تحليلها و التعليق على نتائجها بتاريخ 03 سبتمبر 2006 ، أي أن الدراسة دامت حوالي عشرة أشهر ، و قد تم ذلك وفق المراحل التالية :

- تصميم الاستبيان التجريبي : من 12 مارس 20 مارس 2006
- توزيع الاستبيان التجريبي و استرجاعه :. من 26 أفريل إلى 05 ماي 2006 .
- توزيع الاستبيان النهائي و استرجاعه : من 15 جوان إلى 07 جويلية 2006

- تفريغ الاستبيان و تحليل البيانات و استخراج النتائج : من 10 جويلية إلى 27 أوت 2006

3.1.2. المجال البشري للدراسة :

قسمنا المجال البشري للدراسة إلى قسمين :

- القسم الأول :

شمل جميع المستفيدين الفعليين و المحتملين من خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية ، من أساتذة و طلبة مرحلة التدرج و طلبة ما بعد التدرج و مستفيدين محتملين ، متمثلين في الباحثين و بعض موظفي الجامعة .

- القسم الثاني :

شمل جميع الموارد البشرية العاملة بمكتبة أحمد عروة بمختلف أصنافهم و مستوياتهم ووظائفهم .

2.2. المجتمع الأصلي للدراسة :

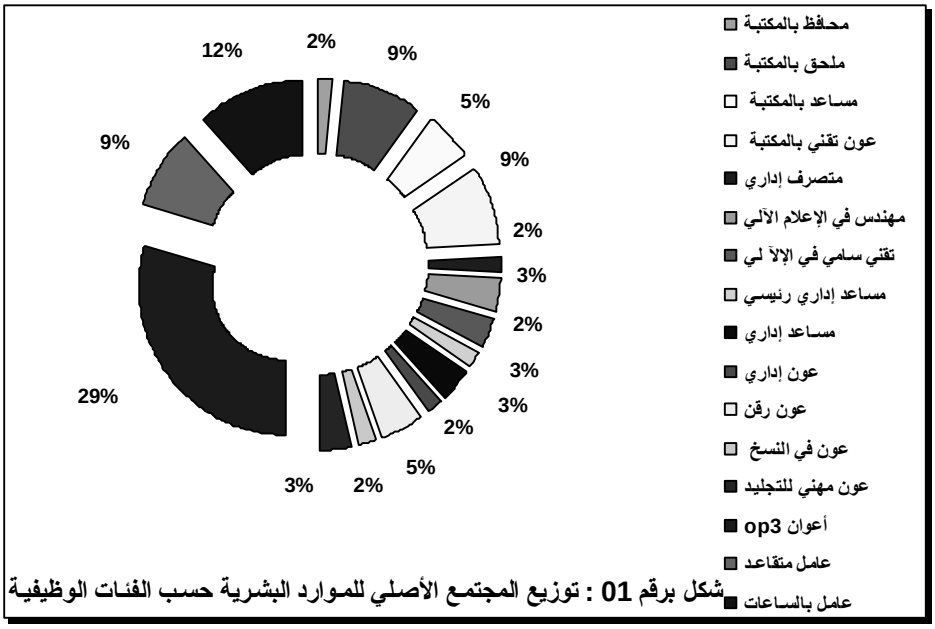
1.2.2. المجتمع الأصلي للدراسة الموجهة للعاملين بالمكتبة :

يضم المجتمع الأصلي للدراسة المطبقة على الموارد البشرية لمكتبة أحمد عروة الفئات التالية :

الفئة	العدد
محافظ بالمكتبة الجامعية	01
ملحق بالمكتبة الجامعية	05
مساعد بالمكتبة الجامعية	03
عون بالمكتبة الجامعية	05
متصرف إداري	01
مهندس دولة في الإعلام الآلي	02
تقني سامي في الإعلام الآلي	02
مساعد إداري رئيسي	01

مساعد إداري	02
عون إداري	01
عون رقن	01
عون متخصص في آلات النسخ	01
عون مهني للتجليد	02
أعوان مهنيين صنف 03	17
عامل متقاعد	05
عامل بالساعات	07
المجموع	58

جدول برقم 01 : توزيع أفراد المجتمع الأصلي للموارد البشرية حسب الفئات الوظيفية



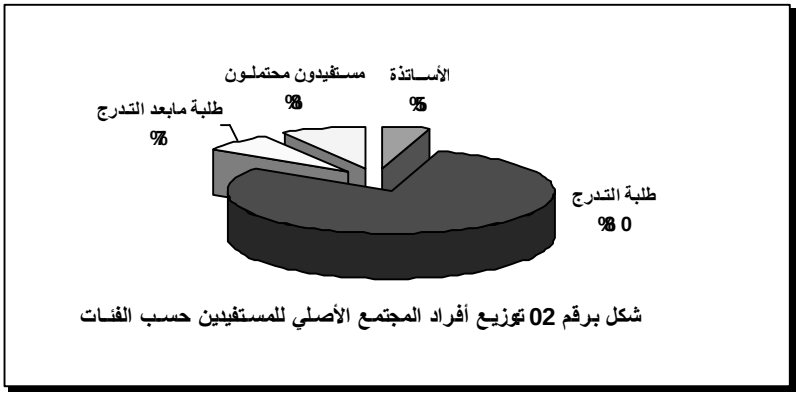
شكل برقم 01 : توزيع المجتمع الأصلي للموارد البشرية حسب الفئات الوظيفية

2.2.2. المجتمع الأصلي للدراسة الموجهة للمستفيدين من خدمات المكتبة :

يضم المجتمع الأصلي لدراستنا هذه ، المستفيدين الفعليين من خدمات المكتبة ، و كذلك المستفيدين المحتملين ، حسب الفئات التالية :

فئات المستفيدين من خدمات المكتبة	العدد
الأساتذة المنخرطين في المكتبة	138
الطلبة المنخرطين في المكتبة	2329
طلبة ما بعد التدرج المنخرطين في المكتبة	218
المستفيدون المحتملون	240
المجموع	2925

جدول برقم 02 : توزيع أفراد المجتمع الأصلي للمستفيدين حسب الفئات



شكل برقم 02 توزيع أفراد المجتمع الأصلي للمستفيدين حسب الفئات

3.2. أسلوب اختيار عينة الدراسة :

1.3.2. أسلوب اختيار عينة ممثلة للعاملين بالمكتبة :

لقد تم اختيار عينة ممثلة للموارد البشرية العاملة بمكتبة أحمد عروة ، بطريقة انتقائية على أساس نوعية الوظائف التي تتولاها كل فئة من العاملين بالمكتبة ، و على ذلك فقد تم استبعاد الفئات التالية من العينة :

- المساعد الإداري الرئيسي .
- المساعدين الإداريين .
- أعوان إداريين .
- أعوان الرقن .
- الأعوان المتخصصين في آلات النسخ .
- الأعوان المهنيين للتجليد .
- الأعوان المهنيين "صنف 3 ".
- العمال المتقاعدين .
- العمال بالساعة .

و السبب في استبعاد هؤلاء من عينة الدراسة هو كونهم لا يملكون مؤهلات تخصصية ، كما أنهم لا يمكن أن يساهموا بشكل إيجابي في الإجابة عن الاستبيان الموجه لهم .
و بناء على ما سبق فقد شكلنا العينة المنتقاة الممثلة للموارد البشرية العاملة بمكتبة أحمد عروة من الفئات التالية :

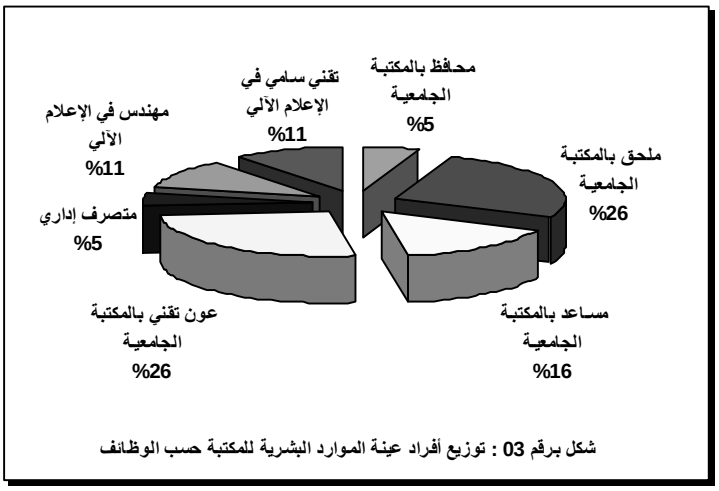
فئات الموظفين بالمكتبة	العدد
محافظي المكتبات الجامعية	01
الملحقين بالمكتبات الجامعية	05
المساعدين بالمكتبات الجامعية	03
الأعوان تقنيين بالمكتبات الجامعية	05
المتصرفين إداريين	01
المهندسين في الإعلام الآلي	02
التقنيين سامين في الإعلام الآلي	02

المجموع	19

جدول برقم 03 : توزيع أفراد عينة الموارد البشرية حسب الفئة الوظيفية

و بهذا تكون العينة المنتقاة محددة ب تسعة عشر (19) موظفا .

و قد تم توزيع الاستبيانات على هذه العينة عن طريق مدير المكتبة ، إذ قام بتسليم الاستبيانات لجميع الأفراد الذين قاموا بملئها و إعادتها إلى مكتبه ، من أجل استرجاعها فيما بعد .



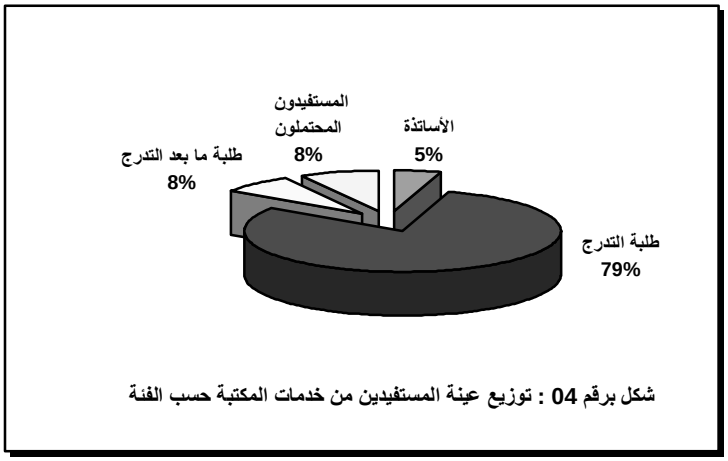
شكل برقم 03 : توزيع أفراد عينة الموارد البشرية للمكتبة حسب الوظائف

2.3.2. أسلوب اختيار عينة ممثلة للمستفيدين :

لقد تم اختيار عينة تمثيلية عشوائية من المجتمع الأصلي للمستفيدين من خدمات مكتبة أحمد عروة كما يلي :

- 15 % من الأساتذة المستفيدين من خدمات المكتبة ، أي ما عدده 21 أستاذا .
- 15 % من طلبة مرحلة التدرج ، أي ما عدده 350 طالبا .
- 15 % من طلبة ما بعد التدرج ، أي ما عدده 33 طالبا .
- 15 % من المستفيدين المحتملين ، أي ما عدده 36 مستفيدا .

و بذلك تكون العينة العشوائية المختارة من بين المستفيدين من خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة تقدر بـ 440 مستفيدا ، و قد قمنا باختيار هذه العينة العشوائية عن طريق التوزيع المباشر للأعداد المحددة من الاستبيانات على الواصلين إلى المكتبة ، أولا بأول ، فعلنا ذلك داخل مكتبة الطلبة ، و مكتبة الطالبات ، كما كررنا هذه العملية في مكتبة الأساتذة ، و مع المستفيدين المحتملين من الموظفين في الجامعة و الباحثين من خارجها .



شكل برقم 04 : توزيع عينة المستفيدين من خدمات المكتبة حسب الفئة

4.2. أداة جمع البيانات :

بغية تجميع البيانات و المعلومات التي يتم على أساسها إعداد الدراسة الميدانية ، فقد اعتمدنا على وسيلة واحدة هي الاستبيان ، الذي صممنا منه نموذجين ، الأول موجه للموارد البشرية العاملة بالمكتبة ، و الثاني موجه للمستفيدين من خدماتها ، و ذلك تبعا لتقسيمنا للمجال البشري إلى قسمين في هذه الدراسة .

1.4.2. الاستبيان التجريبي :

سعيا منا لجعل الاستبيان فعالا و صادقا في تجميع البيانات من عينة الدراسة ، فقد قمنا بتوزيع نموذج تجريبي من الاستبيان المخصص للعاملين في المكتبة ، شمل عينة محدودة من العينة المختارة قدرت بخمسة (05) عاملين في المكتبة من بين التسعة عشر (19) الذين يمثلون العينة كاملة ، كما وزعنا استبيانا تجريبيا على عينة محدودة من المستفيدين من خدمات المكتبة ، قدرت بخمس و عشرين (25) مستفيدا من بين الأربعمائة و الأربعين (440) مستفيدا الذين يمثلون العينة كاملة ، و قد كان من نتائج هذا التجريب ما يلي :

- حذف بعض الأسئلة نظرا لكونها غير مناسبة .
- إضافة بعض الأسئلة لأهميتها .
- تعديل بعض الأسئلة ، و بعض المصطلحات غير المفهومة .
- دمج بعض الأسئلة مع بعضها البعض لتقاربها ، و اشتراكها في الهدف .
- تقليص عدد أسئلة الاستبيان الخاص بالعاملين في المكتبة لكثرتها .

2.4.2.الاستبيان النهائي :

- الاستبيان الموجه للموارد للعاملين بالمكتبة :

تـم إعـداد الاسـتبيان الموجـه للمـوارد البشـرية لمكتبـة أحمـد عـروة وفـق محـاور تسـمح باستخلاص البيانات و المعطيات المطلوبـة لموضـوع الدراسـة ، وقد اعتمدنا فيه بشكل شبه كامل على الأسئلة المغلقة ، و احتوى تسعة و عشرين (29) سؤالا وفق المحاور التالية :

المحور الأول : إدارة الموارد البشرية و تقييمها بمكتبة أحمد عروة :

احتوى هذا المحور على ثمانية (08) أسئلة ، من السؤال 01 إلى السؤال 08 ، و قد هدفنا من ورائه إلى معرفة مدى تطبيق أساسيات إدارة المـوارد البشـرية وتقييمهـا علـى مـوظفي المكتبة .

المحور الثاني : ضرورة التقييم في نظر العاملين بالمكتبة :

ضم هذا المحور سؤالا واحدا (01) فقط ، وهو السؤال رقم 09 ، و قصـدنا منـه التعـرف على ضرورة تقييم الموارد البشرية في نظر أفراد العينة ، مـن أجـل تـوفير أفـراد مناسـبين لوظائف المكتبة الجامعية و نشاطاتها .

المحور الثالث : أهمية تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

طرحنا في هذا المحور خمسة (05) أسئلة ، من السؤال 10 إلى السؤال 14 ، و سعينا من خلالها إلى إدراك رأي أفـراد العينـة فـي تقييم الوظـائف الأساسية لإدارة المـوارد البشـرية كمدخل لتقييم الموارد البشرية في حد ذاتها ، و ذلك من خلال تقييم الجوانب التالية :

- تقييم مخططات الموارد البشرية .
- تقييم إجراءات توظيف الموارد البشرية .
- تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية
- تقييم نظام قياس الأداء في المكتبة الجامعية .

المحور الرابع : أثر التقييم على تحقيق كفاءة الموارد البشرية :

في هذا المحور قدمنا اثني عشرة (12) سؤالا ، و هي من السؤال 15 إلى السؤال 26 ، و دارت كلهـا حـول معرفـة تـأثير تقيـيم كـل وظيفـة مـن الوظـائف الرئيسـية لإدارة المـوارد البشرية على تحقيق الكفاءة من حيث العدد و مستوى الأداء و السلوك .

المحور الخامس : تأثير الكفاءة على نجاح تسويق خدمات المعلومات :

ضم هذا المحور ثلاثة (03) أسئلة ، و هي من السؤال 27 إلى السؤال 29 ، وسـعينا مـن خلالـه إلـى تأكيـد العلاقـة بـين كفـاءة المـوارد البشـرية مـن حيـث الكفايـة العدديـة و ارتفـاع مستوى الأداء و حسن السلوك و المعاملـة مـن جهـة ، وبـين النجـاح فـي تسـويق خـدمات المعلومات من جهة ثانية .

- **الاستبيان الموجه للمستفيدين من خدمات المكتبة :**

تم إعداد هذا الاستبيان لاستخلاص بيانات و معطيـات حـول رضـا المستفيدين مـن خـدمات المعلومـات بمكتبـة أحمـد عـروة عـن كفـاءة المـوارد البشـرية و عـن خـدمات المعلومـات وتسويقها ، و علاقة ذلك بتقييم الموارد البشرية العاملة بالمكتبة ، و قد احتوى على اثنان وعشرين (22) سؤالا اعتمدنا فيهـا علـى النظـام شـبه المغلـق ، ووزعناهـا علـى المحـاور التالية :

المحور الأول : رضا المستفيدين من خدمات المكتبة :

احتوى على ثلاثة عشر (13) سؤالا ، من السؤال 01 إلى السؤال 13 ، و توزعت حول قياس رضا المستفيدين من خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة على الجوانب التالية :

- رضا المستفيدين على خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة (السؤال 01 إلى 04) .
- رضا المستفيدين على كفاءة الموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة (السؤال 05 إلى 08) .
- رضا المستفيدين على تسويق خدمات المعلومات بالمكتبة (السؤال 09 إلى 13) .

المحور الثاني : ضرورة التقييم في نظر المستفيدين من خدمات المكتبة :

ضم هذا المحور سؤالا واحدا (01) ، وهو السؤال رقم : (14) و استهدف معرفة رأي المستفيدين حول ضرورة تقييم الموارد البشرية العاملة في المكتبة من أجل الحصول على العاملين المناسبين للوظائف المكتبية .

المحور الثالث : أهمية تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

هذا المحور هو الآخر ضم سؤالا واحدا فقط (01) ، و هو السؤال رقم : (15) و استهدف التعرف على رأي المستفيدين من أهمية تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية .

المحور الرابع : أثر التقييم في تحقيق كفاءة الموارد البشرية :

احتوى هذا المحور على ثلاثة (03) أسئلة ، و هي الأسئلة من 16 إلى 18 ، و تركزت على معرفة مدى تأثير التقييم على تحقيق كفاءة الموارد البشرية من حيث العدد و مستوى الأداء و السلوك .

المحور الخامس : أثر الكفاءة على نجاح تسويق خدمات المعلومات :

ضم هذا المحور أربعة (04) أسئلة ، و هي الأسئلة من 19 إلى 22 ، ودارت كلها حول تأثير كفاءة الموارد البشرية على نجاح المكتبة في تسويق خدمات المعلومات ، من خلال سياسات الإنتاج و التسعير و الترويج و التوزيع.

و تجدر الإشارة إلى أننا وظفنا المقابلة كوسيلة للحصول على بيانات دقيقة و محددة و إحصائيات حول مكتبة أحمد عروة ، و قد تم ذلك مع السيد عبد الكريم بن عميرة مدير المكتبة ، وكان ذلك بتاريخ 28 جوان 2006 ، غير أننا لم نوظفها كوسيلة لاستخلاص بيانات تخدم دراستنا الميدانية مباشرة .

و قد تم تحديد محاور المقابلة كما يلي :

- المحور الأول : إحصائيات حول أعداد المستفيدين الفعليين و المحتملين من خدمات المكتبة ، و فئاتهم .
- المحور الثاني : إحصائيات و معلومات حول أصناف الموارد البشرية بالمكتبة ، ووظائفهم .

- المحور الثالث : معلومات حول خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة ، و مصالحها و أقسامها و أرصدتها .

5.2. تحديد مصطلحات الدراسة و مفاهيمها :

من أجل التحكم في عناصر الدراسة بشكل جيد ، ينبغي حصر المفاهيم و المصطلحات الأساسية المستخدمة فيها و تحديدها ، وعزلها عن كل مفهوم أو مصطلح يحتمل التأويل أو التداخل معها ، و أهم المفاهيم المستخدمة في هذه الدراسة ما يلي :

1.5.2. الموارد البشرية للمكتبة :

يشمل هذا المصطلح جميع العاملين في المكتبات الجامعية على اختلاف مستوياتهم و وظائفهم و فئاتهم ، وقد نعبر عنه في دراستنا هذه بمصطلحات أخرى مثل :

- العاملون .
- الأفراد .
- الموظفون .

2.5.2. تقييم الموارد البشرية :

لا نقصد " بتقييم الموارد البشرية" في دراستنا هذه " قياس الأداء " أو " تقييم الأداء " ، بل يتعدى مفهومه ليشمل تقييم جميع الوظائف الإدارية الرئيسية المسؤولة عن توفير الموارد البشرية للمكتبة الجامعية ، و منها تقييم مخططات الموارد البشرية ، وتقييم إجراءات التوظيف ، وتقييم البرامج التدريبية ، و أخيرا تقييم نظام قياس الأداء ، وذلك لأن التقييم الحقيقي للعنصر البشري ينطلق من تقييم الوظيفة الإدارية التي أفرزته و أوصلته لتولي هذه المهمة في المكتبة الجامعية .

كما أننا قد نعبر عن هذا المصطلح في بعض المواضع بمصطلح " التقييم " اختصارا ، الذي نقصد به تقييم الموارد البشرية .

3.5.2. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

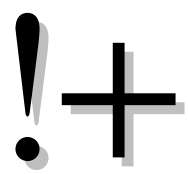
وظائف إدارة الموارد البشرية للمكتبة كثيرة ومتعددة ، غير أننا في دراستنا هذه سنكتفي بتقييم أربع وظائف رئيسية فقط ، بحسب أهميتها و دورها في توفير العنصر البشري للمكتبة ، وهي وظائف : تخطيط الموارد البشرية ، استقطاب و اختيار و تعيين الموارد البشرية ، تدريب و تنمية الموارد البشرية ، قياس أداء الموارد البشرية .

4.5.2. كفاءة الموارد البشرية :

نقصد بالكفاءة في دراستنا هذه تناسب الموارد البشرية لمتطلبات الوظائف التي تشغلها داخل المكتبة في الجوانب التالية:

- جانب الكفاية العددية . (الكفاءة العددية)
- جانب كفاءة أداء الوظائف . (الكفاءة الأدائية)
- جانب حسن السلوك و المعاملة مع المستفيدين . (الكفاءة السلوكية)

و تجدر الإشارة إلى أننا نستخدم أحيانا مصطلح " الكفاءة " اختصارا لمصطلح كفاءة الموارد البشرية .



الإطار المنهجي للدراســـة

محتويات الفصل

- تمهيد .
1. أساسيات الدراسة .
2. إجراءات الدراسة الميدانية .
3. تحديد مصطلحات الدراسة و مفاهيمها .

+!

الإطار المنهجي للدراســـــــة

:M

يقول بيتر دراكر(*) " أي منظمة ، من أي نوع ، لها مورد واحد حقيقي : الإنسان "
انطلاقا من هذا القول نتلمس أهمية الموارد البشرية ، التي هي أثمن ما تمتلكه الدول من ثروات و المنظمات من موارد و طاقات ، وهي كذلك أثمن ما تمتلكه المكتبات عموما ، و المكتبات الجامعية خصوصا ، فهي أساس الخدمة المكتبية ، و على عاتقها تقع مسؤولية تسيير العمل ، وتوفير المقومات الأساسية لنجاحها و استمرارها .

1. أساسيات الدراسة :

1.1. موضوع الدراسة :

تتناول هذه الدراسة موضوع : تقييم الموارد البشرية ، وأثره على نجاح المكتبات الجامعية في تسويق خدمات المعلومات ، من خلال دراسة ميدانية بمكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة .

2.1. أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة للاعتبارات التالية :

- أولا : أن العنصر البشري هو أهم مقوم من مقومات المكتبات الجامعية ، ومن أبرز متطلبات تقديم خدمات المعلومات ، وتسويقها .
- ثانيا : أن بقاء المكتبة الجامعية و استمرارها في ظل المعطيات التكنولوجية الحديثة ، و المنافسة الشديدة مع وسائل أكثر تداولا ، وأسهل تناولا ؛ و أعلى جذبا ، يحتم عليها السعي لتوفير المورد البشري المؤهل علميا و عمليا و سلوكيا لمواجهة تلك التحديات .
- ثالثا : أن الوصول إلى العنصر البشري المؤهل علميا ، و الكفء عمليا و أدائيا ، و الأرفع سلوكيا ، يتطلب تقييما جادا ، و شاملا لجميع الوظائف ذات الصلة به .
- رابعا : أن المكتبة الجامعية التي طالما كانت بسيطة و متواضعة في تقديم خدمتها لروادها ، بعيدة عن أساليب الإدارة الحديثة و نظريات التسويق و الترويج و الاتصال ، هي في حاجة أكثر من أي وقت مضى إلى موارد بشرية ذات كفاءة و دراية بالسياسات و الأساليب الحديثة ، بغية تسويق خدمات المعلومات ، و الظفر بثقة المستفيد ورضاه ، فتلك ربحيتها الحقيقية ، وفي ذلك بقاؤها و استمرارها .

3.1. أسباب دراسة الموضوع :

إن دراسة موضوع تقييم الموارد البشرية ، وتأثيره على تسويق خدمات المعلومات جاء كنتاج طبيعي لعدة عوامل ، منها الذاتية و منها الموضوعية ، و التي سنبينها فيما يلي :

1.3.1. الأسباب الذاتية :

إن الدافع الذاتي الرئيسي لدراسة هذا الموضوع كان التخصص في الإدارة العلمية للمعلومات ، الذي أتاح لنا الفرصة للتعمق في الجوانب المتعلقة بإدارة أنظمة المعلومات و تقييمها ، و كذلك

(*) بيتر دراكر : من مشاهير الكتاب المعاصرين في ميدان الإدارة .

الجوانب المتصلة بتسويق خدمات المعلومات في المكتبات و مراكز المعلومات ، و قد لفت انتباهي خلال دراستي في السنة الأولى ما بعد التدرج أن تقييم أنظمة المعلومات يتم التركيز فيه على تقييم الاتصال الوثائقي ، و تقييم المجموعات و تقييم إتاحة الوثائق ، وتقييم الفهارس و تقييم خدمات المكتبات ، وغيرها من الجوانب ، بينما يهمش من التقييم أهم عنصر من عناصر الخدمة المكتبية و هو العنصر البشري .
و قد كان من نتائج هذه الملاحظة أن قدمت بحثا في مقياس تقييم أنظمة المعلومات تحت إشراف " الدكتور عبد المالك بن السبتي " بعنوان " تقييم العاملين في مصلحة الأرشيف لولاية جيجل " ، وقد شجعني الدكتور على مواصلة البحث في هذا الموضوع .
و لأنني كنت ميالا كذلك لدراسة موضوع تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية ، و دور الأفراد في نجاحه ، فقد زاوجت بين الرغبتين ، فكان أن اخترت موضوع " تقييم الموارد البشرية و أثره على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية " .

2.3.1. الأسباب الموضوعية :

أما الأسباب الموضوعية لاختيار هذا الموضوع للدراسة فنوجزها في الآتي :

- أهمية الموارد البشرية في إدارة و تحقيق أهداف المكتبات الجامعية .
- الحاجة إلى تأهيل الموارد البشرية العاملة في المكتبات الجامعية ، و رفع كفاءتها ، و معرفة الأساليب المحققة لذلك .
- الاتجاه نحو النظريات العلمية الحديثة في إدارة المكتبات ، وتسويق خدمات المعلومات بها .
- الرغبة في معرفة علاقة التأثير بين تقييم الموارد البشرية و تسويق خدمات المعلومات ، أو عدمها .
- قلة الدراسات و البحوث في موضوع تقييم الموارد البشرية من جهة ، و علاقة الموارد البشرية بتسويق خدمات المعلومات من جهة ثانية .

4.1. أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة من خلال فصولها المختلفة و محاورها المتنوعة ، في جوانبها النظرية و الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- معرفة دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية .
- فهم موقع العنصر البشري ضمن مقومات تقديم خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية .
- التعرف على الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، ودور كل منها في تكوين الهيكل البشري للمكتبات الجامعية.
- الوصول إلى تقييم شامل للموارد البشرية من خلال تقييم مباشر للوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية .
- إدراك أثر تقييم الموارد البشرية في رفع كفاءة العاملين في أداء الوظائف المكتبية .
- التأكيد على أهمية العنصر البشري في تسويق خدمات المعلومات .
- التحقق من تأثير تقييم الموارد البشرية على نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبة الجامعية .

5.1. إشكالية الدراسة :

تسعى المكتبات الجامعية في عالم اليوم إلى كسب موقع بين مثيلاتها من المكتبات ، في ظل بيئة شديدة التنافسية ، رائدها في ذلك تقديم أحسن الخدمات المكتبية للمستفيد و الوصول إلى إرضائه ، وهي في سبيل هذا تسعى لتسخير ما أمكن من موارد مادية و بشرية ، ونظريات حديثة في الإدارة و التزويد و التنظيم و تسويق خدمات المعلومات .

إننا نعتقد أن المكتبات الجامعية ـ و هي تسير نحو هدفها المذكور ـ سوف تعمل بكل جهد من أجل توفير الأمكنة و المباني المناسبة و الكافية ، وسوف تعمل على زيادة حجم ميزانياتها المالية بغية التزود بما جد من المواد المكتبية و مصادر المعلومات ، و إدخال أحدث التقنيات و التجهيزات لتسيير المكتبة ، وتسهيل الوصول إلى المجموعات ، و سوف توفر كل الخدمات المكتبية أمام روادها و مستفيدها ، ولكننا نعتقد كذلك أن المباني و الفضاءات الواسعة ، و الميزانيات الضخمة ، و المواد المكتبية بمختلف أشكالها و أنواعها ، و مختلف التقنيات و التجهيزات الحديثة ، و الخدمات المستحدثة و غيرها ... لن تغنى شيئا و لن تحقق هدفا في غياب الثروة الحقيقية للمكتبة و المورد المتجدد و هو العنصر البشري أو المورد البشري ، فهو أساس البناء و محور العمليات المكتبية و خدماتها ...

إننا نعتقد من جهة أخرى أن تلك الموارد البشرية لن تحقق – هي الأخرى – أهداف المكتبة إلا حين تكون على مستوى من الكفاءة الحقيقية من حيث عددها و أدائها و سلوكياتها مع المحيط الذي تتعامل معه .

فإذا كان الهدف الرئيسي للمكتبة الجامعية هو تحقيق رضا المجتمع الجامعي المستفيد من خدماتها ، عبر التسويق الناجح لخدمات المعلومات التي توفرها .
و إذا كانت تؤمن بأن ذلك لن يتحقق إلا بتوفير موارد بشرية ذات كفاية عددية و كفاءة عملية و سلوكية لأداء نشاطاتها و أعمالها .

فإن الإشكالية التي نحاول أن نبحث لها عن إجابة مقنعة في هذه الدراسة هي :

هل لتقييم الموارد البشرية تأثير على نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية ؟

و بمعنى آخر، فإننا نبحث في مدى تأثير وظيفة إدارية في المكتبة ، التي هي تقييم الموارد البشرية ، على نشاط من نشاطاتها و هو تسويق خدمات المعلومات .

6.1. تساؤلات الدراسة :

إن الوصول إلى إجابة وافية عن الإشكالية السابقة يقتضي البحث عن إجابات مناسبة للتساؤلات الفرعية التالية :

- هل تضطلع مكتبة أحمد عروة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و تقييمها ؟
- هل المستفيدون من خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة راضون ؟
- هل توفير الموارد البشرية المناسبة للمكتبات الجامعية يتطلب القيام بالتقييم ؟
- هل تقييم الموارد البشرية يقتضي تقييم الوظائف الرئيسية لإدارتها ؟
- هل لتقييم الموارد البشرية تأثير على تحقيق كفاءتها من حيث العدد و مستوى الأداء و السلوك ؟

- هل لكفاءة الموارد البشرية تأثير على نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية ؟

7.1. فرضيات الدراسة :

يمكننا أن ننطلق في محاولة بحثنا عن إجابة مبررة لإشكالية الدراسة من تفسير مؤقت و إجابة مبدئية عنها ، تتكفل الدراسة الميدانية بنفيها أو إثباتها ، هذه الإجابة هي الفرضية التي تقول :

إن لتقييم الموارد البشرية تأثير على نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية .

و تبعا لهذه الفرضية الأساسية تتوالى الفرضيات الفرعية ، التي نحاول أن نجيب مبدئيا من خلالها عن التساؤلات الفرعية للدراسة ، وهي كما يلي :

- مكتبة أحمد عروة تضطلع بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و بتقييمها .
- المستفيدون من خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة راضون .
- إن توفير الموارد البشرية المناسبة للمكتبات الجامعية يتطلب القيام بالتقييم .
- تقييم الموارد البشرية يقتضي تقييم الوظائف الرئيسية لإدارتها .
- إن لتقييم الموارد البشرية أثر في تحقيق كفاءتها من حيث العدد و مستوى الأداء و السلوك .
- إن لكفاءة الموارد البشرية دور في نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية .

8.1. منهج الدراسة :

سعيا لجمع المعلومات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة ، وربطها بواقع الحال من خلال الدراسة الميدانية ، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي الذي سمح لنا بالحصول على البيانات و المعلومات النظرية التي تساعد على الوصف الدقيق و الشامل لموضوع البحث ، و بعد ذلك وضع خطة لجمع البيانات الميدانية ، و تحليل المعلومات ، بغية التوصل إلى نتائج دقيقة و موضوعية .

9.1. الدراسات السابقة :

من خلال البحث الوثائقي الذي قمنا به في مختلف المكتبات ، بحثا عن الدراسات السابقة في موضوع تقييم الموارد البشرية و أثره على تسويق خدمات المعلومات ، وجدنا أن تلك الدراسات منعدمة على مستوى الأقسام الثلاثة لعلم المكتبات بالجزائر و وهران و الجزائر العاصمة ، سواء على مستوى دراسات الدكتوراه أو الماجستير أو الليسانس ، و لم نجد إلا القليل من الدراسات التي تتقاطع معها في بعض العناصر ، على مستوى الأقسام و الكليات الأخرى التي قمنا بالبحث فيها ، و خاصة قسم العلوم الاقتصادية ، بجامعة منتوري قسنطينة ، و نذكر أهمها فيما يلي :

- حوزي ، زينب . تقييم الأداء في منشأة صناعية : حالة تطبيقية عن المقاولة العمومية لصناعة المواد و الأثاث لولاية قسنطينة . رسالة ماجستير ، الاقتصاد الكمي ، جامعة

منتوري ، قسنطينة ، 2005 ، و قد تناولت الباحثة في هذه الدراسة التعريف بالمفاهيم المتصلة بالمنشأة الصناعية ، و عرفت بالأداء ، و بأهداف تقييم الأداء فيها ، و طرقه و أساليبه ، و شروطه ، وشروط القائمين عليه ، ثم طبقت ذلك على المقاولة العمومية لصناعية المواد و الأثاث لولاية قسنطينة .

- مريشي ، محمد الصالح . تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية : دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية – فرع مركب الجرافات و الرافعات بقسنطينة . رسالة ماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2005 ، هذه الدراسة لفتت انتباهنا في أنها تتقاطع مع دراستنا في بعض المصطلحات و المفاهيم ، و منها : مصطلح التقييم و مفهومه ، و تدريب الموارد البشرية ، الذي هو من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تناولناها بالتقييم ، و قد تطرق الباحث في دراسته هذه إلى التوسع في المفاهيم المتصلة بتدريب و الموارد البشرية ، و تقييمها ، و حدد في دراسته سبل التقييم المتبعة في قياس فعالية البرامج التدريبية ، و عناصر البرنامج التدريبي الناجح ، ثم عرج على تقييم فعالية التدريب بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ، فرع مركب الجرافات و الرافعات بقسنطينة .

2. إجراءات الدراسة الميدانية :

1.2. مجالات الدراسة :

1.1.2. المجال المكاني للدراسة :

وهو الحيز الجغرافي الذي طبقت فيه هذه الدراسة الميدانية ، ألا و هو مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة ، بمختلف مصالحها و أقسامها و هياكلها .

2.1.2. المجال الزمني للدراسة :

إن المجال الزمني للدراسة يمتد من موافقة المجلس العلمي على موضوع الدراسة مع نهاية شهر نوفمبر 2005 إلى غاية الانتهاء من تفريغ استمارات الاستبيان و تحليلها و التعليق على نتائجها بتاريخ 27 أوت 2006 ، أي أن الدراسة دامت حوالي عشرة أشهر ، و قد تم ذلك وفق المراحل التالية :

- تصميم الاستبيان التجريبي : من 12 مارس 20 مارس 2006
- توزيع الاستبيان التجريبي و استرجاعه :. من 26 أفريل إلى 05 ماي 2006 .
- توزيع الاستبيان النهائي و استرجاعه : من 15 جوان إلى 07 جويلية 2006
- تفريغ الاستبيان و تحليل البيانات و استخراج النتائج : من 10 جويلية إلى 27 أوت 2006

3.1.2. المجال البشري للدراسة :

قسم المجال البشري للدراسة إلى قسمين :

- القسم الأول :

شمل جميع المستفيدين الفعليين و المحتملين من خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية ، من أساتذة و طلبة مرحلة التدرج و طلبة ما بعد التدرج ، و مستفيدين محتملين ، متمثلين في الباحثين و بعض موظفي الجامعة .

- القسم الثاني :

شمل جميع الموارد البشرية العاملة بمكتبة أحمد عروة بمختلف أصنافهم و مستوياتهم ووظائفهم .

2.2. المجتمع الأصلي للدراسة :

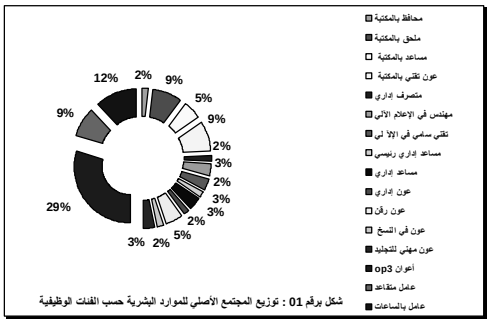
1.2.2. المجتمع الأصلي للدراسة المطبقة على العاملين بالمكتبة :

يضم المجتمع الأصلي للدراسة المطبقة على الموارد البشرية لمكتبة أحمد عروة الفئات التالية :

الفئة	العدد
محافظ بالمكتبة الجامعية	01
ملحق بالمكتبة الجامعية	05
مساعد بالمكتبة الجامعية	03
عون بالمكتبة الجامعية	05
متصرف إداري	01
مهندس دولة في الإعلام الآلي	02
تقني سامي في الإعلام الآلي	02
مساعد إداري رئيسي	01
مساعد إداري	02
عون إداري	01
عون رقن	01
عون متخصص في آلات النسخ	01

عون مهني للتجليد	02
أعوان مهنيين صنف 03	17
عامل متقاعد	05
عامل بالساعات	07
المجموع	58

جدول برقم 01 : توزيع أفراد المجتمع الأصلي للموارد البشرية حسب الفئات الوظيفية

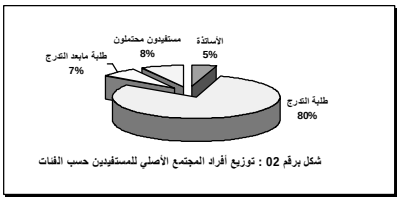


2.2.2. المجتمع الأصلي للدراسة المطبقة على المستفيدين من خدمات المكتبة :

يضم المجتمع الأصلي لدراستنا هذه ، المستفيدين الفعليين من خدمات المكتبة ، و كذلك المستفيدين المحتملين ، حسب الفئات التالية :

فئات المستفيدين من خدمات المكتبة	العدد
الأساتذة المنخرطين في المكتبة	138
الطلبة المنخرطين في المكتبة	2329
طلبة ما بعد التدرج المنخرطين في المكتبة	218
المستفيدون المحتملون	240
المجموع	2925

جدول برقم 02 : توزيع أفراد المجتمع الأصلي للمستفيدين حسب الفئات



شكل برقم 02 : توزيع أفراد المجتمع الأصلي للمستفيدين حسب الفئات

3.2. أسلوب اختيار عينة الدراسة :

1.3.2. أسلوب اختيار عينة ممثلة للعاملين بالمكتبة :

لقد تم اختيار عينة ممثلة للموارد البشرية العاملة بمكتبة أحمد عروة ، بطريقة انتقائية على أساس نوعية الوظائف التي تتولاها كل فئة من العاملين بالمكتبة ، و على ذلك فقد تم استبعاد الفئات التالية من العينة :

- المساعد الإداري الرئيسي .
- المساعدين الإداريين .
- أعوان إداريين .
- أعوان الرقن .
- الأعوان المتخصصين في آلات النسخ .
- الأعوان المهنيين للتجليد .
- الأعوان المهنيين "صنف 3 ".
- العمال المتقاعدين .
- العمال بالساعة .

و السبب في استبعاد هؤلاء من عينة الدراسة هو كونهم لا يملكون مؤهلات تخصصية ، كما أنهم لا يمكن أن يساهموا بشكل إيجابي في الإجابة عن الاستبيان الموجه لهم .

و بناء على ما سبق فقد شكلنا العينة المنتقاة الممثلة للموارد البشرية العاملة بمكتبة أحمد عروة من الفئات التالية :

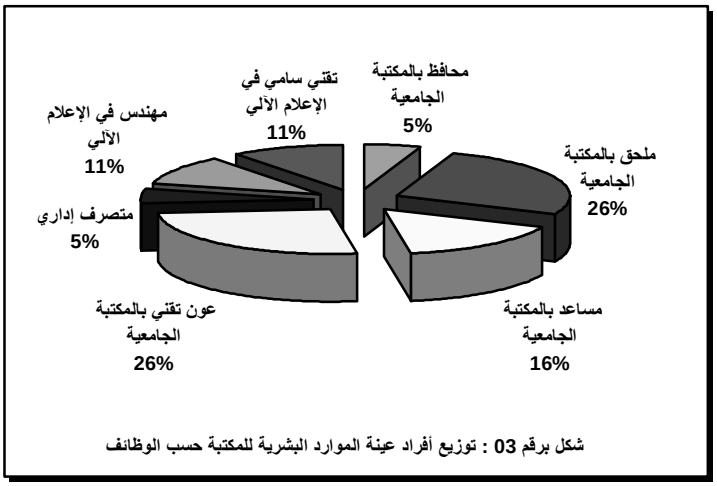
فئات الموظفين بالمكتبة	العدد
محافظي المكتبات الجامعية	01
الملحقين بالمكتبات الجامعية	05
المساعدين بالمكتبات الجامعية	03
الأعوان تقنيين بالمكتبات الجامعية	05
المتصرفين إداريين	01
المهندسين في الإعلام الآلي	02
التقنيين سامين في الإعلام الآلي	02

المجموع	19

جدول برقم 03 : توزيع أفراد عينة الموارد البشرية حسب الفئة الوظيفية

و بهذا تكون العينة المنتقاة محددة بـ تسعة عشر (19) موظفا .

و قد تم توزيع الاستبيانات على هذه العينة عن طريق مدير المكتبة ، إذ قام بتسليم الاستبيانات لجميع الأفراد الذين قاموا بملئها و إعادتها إلى مكتبه ، من أجل استرجاعها فيما بعد .



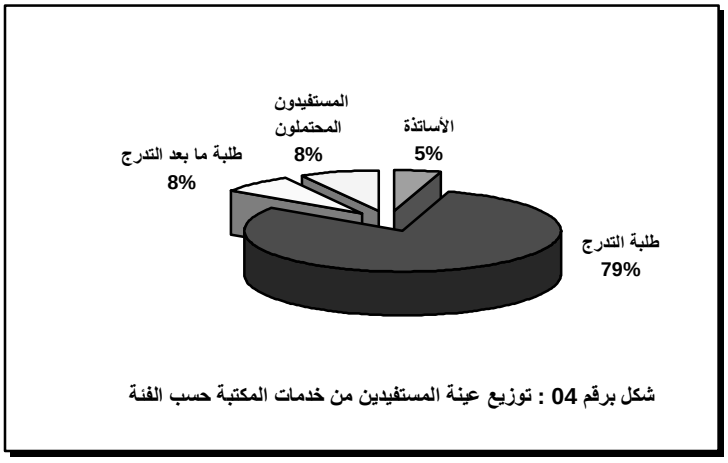
شكل برقم 03 : توزيع أفراد عينة الموارد البشرية للمكتبة حسب الوظائف

2.3.2. أسلوب اختيار عينة ممثلة للمستفيدين :

لقد تم اختيار عينة تمثيلية عشوائية من المجتمع الأصلي للمستفيدين من خدمات مكتبة أحمد عروة كما يلي :

- 15 % من الأساتذة المستفيدين من خدمات المكتبة ، أي ما عدده 21 أستاذا .
- 15 % من طلبة مرحلة التدرج ، أي ما عدده 350 طالبا .
- 15 % من طلبة ما بعد التدرج ، أي ما عدده 33 طالبا .
- 15 % من المستفيدين المحتملين ، أي ما عدده 36 مستفيدا .

و بذلك تكون العينة العشوائية المختارة من بين المستفيدين من خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة تقدر ب 440 مستفيدا ، و قد قمنا باختيار هذه العينة العشوائية عن طريق التوزيع المباشر للأعداد المحددة من الاستبيانات على الواصلين إلى المكتبة ، أولا بأول ، فعلنا ذلك داخل مكتبة الطلبة ، و مكتبة الطالبات ، كما كررنا هذه العملية في مكتبة الأساتذة ، و مع المستفيدين المحتملين من الموظفين في الجامعة و الباحثين من خارجها .



شكل برقم 04 : توزيع عينة المستفيدين من خدمات المكتبة حسب الفئة

4.2. أداة جمع البيانات :

بغية تجميع البيانات و المعلومات التي يتم على أساسها إعداد الدراسة الميدانية ، فقد اعتمدنا على وسيلة واحدة هي الاستبيان ، الذي صممنا منه نموذجين ، الأول موجه للموارد البشرية العاملة بالمكتبة ، و الثاني موجه للمستفيدين من خدماتها ، و ذلك تبعا لتقسيمنا للمجال البشري إلى قسمين في هذه الدراسة .

1.4.2. الاستبيان التجريبي :

عملا على جعل الاستبيان فعالا و صادقا في تجميع البيانات من عينة الدراسة ، فقد قمنا بتوزيع نموذج تجريبي من الاستبيان المخصص للعاملين في المكتبة ، شمل عينة محدودة من العينة المختارة قدرت بخمسة (05) عاملين في المكتبة من بين التسعة عشر الذين يمثلون العينة كاملة ، كما وزعنا استبيانا تجريبيا على عينة محدودة من المستفيدين من خدمات المكتبة ، قدرت بخمس و عشرين مستفيدا (25) من بين الأربعمائة و الأربعين (440) مستفيدا الذين يمثلون العينة كاملة ، و قد كان من نتائج هذا التجريب ما يلي :

- حذف بعض الأسئلة نظرا لكونها غير مناسبة .
- إضافة بعض الأسئلة لأهميتها .
- تعديل بعض الأسئلة ، و بعض المصطلحات غير المفهومة .
- دمج بعض الأسئلة مع بعضها البعض لتقاربها ، و اشتراكها في الهدف .
- تقليص عدد أسئلة الاستبيان الخاص بالعاملين في المكتبة لكثرتها .

2.4.2.الاستبيان النهائي :

- **الاستبيان الموجه للعاملين بالمكتبة :**

تم إعداد الاستبيان الموجه للموارد البشرية لمكتبة أحمد عروة وفق محاور تسمح باستخلاص البيانات و المعطيات المطلوبة لموضوع الدراسة ، وقد اعتمدنا فيه بشكل شبه كامل على الأسئلة المغلقة ، و احتوى على تسعة و عشرين (29) سؤالا وفق المحاور التالية :

المحور الأول : إدارة الموارد البشرية و تقييمها بمكتبة أحمد عروة :

احتوى هذا المحور على ثمانية (08) أسئلة ، من السؤال 01 إلى السؤال 08 ، و قد هدفنا من ورائه إلى معرفة مدى تطبيق أساسيات إدارة الموارد البشرية وتقييمها على موظفي المكتبة .

المحور الثاني : ضرورة التقييم في نظر العاملين بالمكتبة :

ضم هذا المحور سؤالا واحدا (01) فقط ، وهو السؤال رقم 09 ، و قصدنا منه التعرف على ضرورة تقييم الموارد البشرية في نظر أفراد العينة ، من أجل توفير أفراد مناسبين لوظائف المكتبة الجامعية و نشاطاتها .

المحور الثالث : أهمية تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

طرحنا في هذا المحور خمسة (05) أسئلة ، من السؤال 10 إلى السؤال 14 ، و سعينا من خلالها إلى إدراك رأي أفراد العينة في تقييم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كمدخل لتقييم الموارد البشرية في حد ذاتها ، و ذلك من خلال تقييم الجوانب التالية :

- تقييم مخططات الموارد البشرية .
- تقييم إجراءات توظيف الموارد البشرية .
- تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية
- تقييم نظام قياس الأداء في المكتبة الجامعية .

المحور الرابع : أثر التقييم على تحقيق كفاءة الموارد البشرية :

في هذا المحور قدمنا اثني عشرة (12) سؤالا ، و هي من السؤال 15 إلى السؤال 26 ، و دارت كلها حول معرفة تأثير تقييم كل وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية على تحقيق الكفاءة من حيث العدد و مستوى الأداء و السلوك .

المحور الخامس : تأثير الكفاءة على نجاح تسويق خدمات المعلومات :

ضم هذا المحور ثلاثة (03) أسئلة ، و هي من السؤال 27 إلى السؤال 29 ، وسعينا من خلاله إلى تأكيد العلاقة بين كفاءة الموارد البشرية من حيث الكفاية العددية و ارتفاع مستوى الأداء و حسن السلوك و المعاملة من جهة ، وبين النجاح في تسويق خدمات المعلومات من جهة ثانية .

- ## الاستبيان الموجه للمستفيدين من خدمات المكتبة :

تم إعداد هذا الاستبيان لاستخلاص بيانات و معطيات حول رضا المستفيدين من خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة عن كفاءة الموارد البشرية و عن خدمات المعلومات وتسويقها ، و علاقة ذلك بتقييم الموارد البشرية العاملة بالمكتبة ، و قد احتوى على اثنين وعشرين (22) سؤالا اعتمدنا فيها على النظام شبه المغلق ، ووزعناها على المحاور التالية :

المحور الأول : رضا المستفيدين من خدمات المكتبة :

احتوى على ثلاثة عشر (13) سؤالا ، من السؤال 01 إلى السؤال 13 ، و توزعت حول قياس رضا المستفيدين من خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة على الجوانب التالية :

- رضا المستفيدين على خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة (السؤال 01 إلى 04) .
- رضا المستفيدين على كفاءة الموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة (السؤال 05 إلى 08) .
- رضا المستفيدين على تسويق خدمات المعلومات بالمكتبة (السؤال 09 إلى 13) .

المحور الثاني : ضرورة التقييم في نظر المستفيدين من خدمات المكتبة :

ضم هذا المحور سؤالا واحدا (01) ، وهو السؤال رقم : (14) و استهدف معرفة رأي المستفيدين حول ضرورة تقييم الموارد البشرية العاملة في المكتبة من أجل الحصول على العاملين المناسبين للوظائف المكتبية .

المحور الثالث : تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

هذا المحور هو الآخر ضم سؤالا واحدا فقط (01) ، و هو السؤال رقم : (15) و استهدف التعرف على رأي المستفيدين من أهمية تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية .

المحور الرابع : أثر التقييم في تحقيق كفاءة الموارد البشرية :

احتوى هذا المحور على ثلاثة (03) أسئلة ، و هي الأسئلة من 16 -17- 18 ، و تركزت على معرفة مدى تأثير التقييم على تحقيق كفاءة الموارد البشرية من حيث العدد و مستوى الأداء و السلوك .

المحور الخامس : أثر الكفاءة على نجاح تسويق خدمات المعلومات :

ضم هذا المحور أربعة (04) أسئلة ، و هي الأسئلة من 19 إلى 22 ، ودارت كلها حول تأثير كفاءة الموارد البشرية على نجاح المكتبة في تسويق خدمات المعلومات ، من خلال سياسات الإنتاج و التسعير و الترويج و التوزيع .

و تجدر الإشارة إلى أننا وظفنا المقابلة كوسيلة للحصول على بيانات دقيقة و محددة و إحصائيات حول مكتبة أحمد عروة ، و قد تم ذلك مع السيد عبد الكريم بن عميرة مدير المكتبة ، وكان ذلك بتاريخ 28 جوان 2006 ، غير أننا لم نوظفها كوسيلة لاستخلاص بيانات تخدم دراستنا الميدانية مباشرة .
و قد تم تحديد محاور المقابلة كما يلي :

- المحور الأول : إحصائيات حول أعداد المستفيدين الفعليين و المحتملين من خدمات المكتبة ، و فئاتهم .
- المحور الثاني : إحصائيات و معلومات حول أصناف الموارد البشرية بالمكتبة ، ووظائفهم .
- المحور الثالث : معلومات حول خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة ، و مصالحها و أقسامها و أرصدتها .

3. تحديد مصطلحات الدراسة و مفاهيمها :

من أجل التحكم في عناصر الدراسة بشكل جيد ، ينبغي حصر المفاهيم و المصطلحات الأساسية المستخدمة فيها و تحديدها ، وعزلها عن كل مفهوم أو مصطلح يحتمل التأويل أو التداخل معها ، و أهم المفاهيم المستخدمة في هذه الدراسة ما يلي :

1.3. الموارد البشرية للمكتبة :

يشمل هذا المصطلح جميع العاملين في المكتبات الجامعية على اختلاف مستوياتهم و وظائفهم و فئاتهم ، وقد نعبر عنه في دراستنا هذه بمصطلحات أخرى مثل :

- العاملون .
- الأفراد .
- الموظفون .

2.3. تقييم الموارد البشرية :

لا نقصد " بتقييم الموارد البشرية" في دراستنا هذه " قياس الأداء " أو " تقييم الأداء " ، بل يتعدى مفهومه ليشمل تقييم جميع الوظائف الإدارية الرئيسية المسؤولة عن توفير الموارد البشرية للمكتبة الجامعية ، و منها تقييم مخططات الموارد البشرية ، وتقييم إجراءات التوظيف ، وتقييم البرامج التدريبية ، و أخيرا تقييم نظام قياس الأداء ، وذلك لأن التقييم الحقيقي للعنصر البشري ينطلق من تقييم الوظيفة الإدارية التي أفرزته و أوصلته لتولي هذه المهمة في المكتبة الجامعية .
كما أننا قد نعبر عن هذا المصطلح في بعض المواضع بمصطلح " التقييم " اختصارا ، الذي نقصد به تقييم الموارد البشرية .

3.3. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

وظائف إدارة الموارد البشرية للمكتبة كثيرة ومتعددة ، غير أننا في دراستنا هذه سنكتفي بتقييم أربع وظائف رئيسية فقط ، بحسب أهميتها و دورها في توفير العنصر البشري للمكتبة ، وهي وظائف : تخطيط الموارد البشرية ، استقطاب و اختيار و تعيين الموارد البشرية ، تدريب و تنمية الموارد البشرية ، قياس أداء الموارد البشرية .

4.3. كفاءة الموارد البشرية :

نقصد بالكفاءة في دراستنا هذه تناسب الموارد البشرية لمتطلبات الوظائف التي تشغلها داخل المكتبة في الجوانب التالية:

- جانب الكفاية العددية . (الكفاءة العددية)
- جانب كفاءة أداء الوظائف . (الكفاءة الأدائية)
- جانب حسن السلوك و المعاملة مع المستفيدين . (الكفاءة السلوكية)

و تجدر الإشارة إلى أننا نستخدم أحيانا مصطلح " الكفاءة " اختصارا لمصطلح كفاءة الموارد البشرية .

خدمات المعلومات في المكتبات

محتويات الفصل

- تمهيد .
1. المكتبات الجامعية ؛ أسس و وظائف .
2. خدمات المكتبات الجامعية .
- ملخص الفصل الثاني .

" خير الناس أنفعهم للناس "

حديث شريف

≅+
خدمات المعلومات
في المكتبات الجامعية

• M :

تحتل المكتبة الجامعية موقع القلب من الجامعة ، ذلك لأنها تسهم إسهاما إيجابيا في تحقيق أهداف الجامعة في العملية التعليمية و البحث العلمي، و خدمة المجتمع، بل تعتبر المكتبات الجامعية إحدى المقومات الأساسية في تقييم الجامعات العصرية، و الاعتراف بها على المستويات الأكاديمية الوطنية و الدولية ، كما أن نجاح المكتبة الجامعية يقاس بمدى قدرتها على توفير خدمات المعلومات المناسبة للجمهور في الوقت الذي يريدها ، أي أن المكتبة مطالبة بتوفير المعلومات اللازمة لمستفيدها ، مع تقديم الخدمات و المساعدات المناسبة للوصول إلى وجود تلك المعلومات التي تحتويها المكتبة .

و بعد ؛ فإننا سنتطرق في هذا الفصل الثاني إلى الحديث عن المكتبة الجامعية من حيث الماهية و الأهمية و الأهداف ، إضافة إلى الإشارة إلى وظائفها و أسس قيامها ، و إلى التزويد و طرق الحصول على مواد المعلومات ، كما سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية خدمات المعلومات و متطلباتها ، إلى جانب أنواعها و العوامل المؤثرة على تقديمها في المكتبات الجامعية .

1. المكتبات الجامعية أسس و وظائف :

1.1. ماهية المكتبة الجامعية :

1.1.1. تعريف المكتبة الجامعية :

هناك تعار يف عديدة تناولت موضوع المكتبة الجامعية بالدراسة و التحليل، و الملاحظ و المتفق عليه هو أنها ليست مجرد مكان يضم مجموعة من المواد المكتبية ، يسهر عليها مجموعة من الموارد البشرية ، بل هي أهم و أشمل و أوسع من ذلك كله.

فالمكتبة الجامعية تستمد وجودها و أهدافها من الجامعة ذاتها ، " مهمتها خدمة التعليم الجامعي و البحث العلمي، و هدفها مساندة المناهج و المقررات الدراسية و غرس و تنمية القدرة على الحصول على خدمات المعلومات ، و هو ما يسمى بالتعليم الذاتي " [1] و من ثم وجب أن تتوفر فيها مجموعة من مصادر المعلومات بمختلف أنواعها و أشكالها بحيث

---

[1] حامد الشافعي ، دياب . إدارة المكتبات الجامعية : أسسها النظرية و تطبيقاتها العلمية . [د.م.] ، 1994 . ص. 69 .

تختار بأسلوب علمي ، و تنظم بطريقة منطقية و معقولة ، و يشرف عليها مختصون ذوي تأهيل عالي حتى تتمكن من تقديم خدماتها لمستفيديها بكفاءة و اقتدار .
و تعرف بأنها " صورة مصغرة عن الجامعة خاصة من حيث المهام ، ترتبط بالسلطة المسؤولة عن مجمل سياسة الجامعة ، و تضمن موضوعية و ديمومة السياسة الوثائقية العامة المرتبطة بالبيداغوجية و البحث مع مراعاة الاتصال الدائم بين المكتبي المسؤول و عمداء الكليات ، وكذلك الأساتذة و كافة المستفيدين منها " (2) .
و تعرف المكتبة الجامعية على أنها "تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تقوم الجامعات على إنشائها و تمويلها وإدارتها،من أجل تقديم الخدمات المكتبية و المعلوماتية المختلفة للمجتمع الجامعي بما يتلاءم مع أهداف الجامعة ذاتها " (1).
و يعرفها الدكتور الصوفي * على أنها تلك المكتبات التي تقوم لخدمة برامج الدراسة الجامعية بفروعها المتعددة ، ورفع المستوى الثقافي لطلبة الجامعات و المعاهد العليا ، كما تقوم بخدمة الأساتذة و الباحثين ، و الإدارات المختلفة للجامعة و معاهدها العلمية ، و بذلك تعمل هذه المكتبات على تحقيق هدفين : تهيئة الدراسة و تهيئة البحث العلمي " (2).
ويضيف آخر بأنها "تختلف بحجم الجامعات والكليات وعدد الطلبة المسجلين فيها ،وعدد الأقسام العلمية بها " (3)
كما تعرف بأنها " مكتبة بحثية تخدم تخصصات عديدة ، و تقدم خدمات و مجموعات كبيرة في كل تخصص ، و التي تضم في محتوياتها الكتب و المراجع المتخصصة و أمهات الكتب " (4).
أما المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات و المعلومات فيعرفها بأنها " المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تنشأ داخل الجامعة ، تزود و تنظم و تداع من أجل تلبية احتياجات الطلاب " (5)
فهي إذن نظام معلوماتي تطور عبر العصور، تغذيه المعلومات و يسيره مكتبي أو كما أصبح يسمى أخصائي المعلومات ، و يستفيد منه جمهور الطلبة و الأساتذة و الباحثين، و تتحكم فيه قوانين و تقنيات علمية جد محددة من حيث شكل البناية و موضعها، و القائمين عليها، و من حيث كيفيات تشغيلها و تسييرها و كذا خصوصيات المستفيدين منها .

2.1.1. أهمية المكتبة الجامعية :

تستمد المكتبات الجامعية أهميتها من مكانتها بين أنواع المكتبات الأخرى " فهي بالنسبة للمكتبات المدرسية
امتدادا لها في مراحل التعليم الجامعي، و المكتبة الجامعية حليفة للمكتبة الوطنية، باعتبارها مكتبات بحوث، لهما اهتمام أصيل بالضبط البيبليوغرافي الوطني و العالمي، بل قد يندمجان معا في بعض الدول .

---

(2) Palier , Denis . Le Coût de la documentation - Bulletin bibliographique De France .paris , T.31, N°5,1986.p.79
(1) أحمد هشري ، عمر. عليان ربحي، مصطفى. المرجع في علم المكتبات و المعلومات. عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع،1997.ص . 587 .
* الأستاذ الدكتور عبد اللطيف صوفي : أستاذ و باحث في علوم المكتبات و المعلومات ، المدير السابق لمعهد علم المكتبات و المعلومات بجامعة قسنطينة .
(2) صوفي ، عبد اللطيف .مدخل إلى علوم المكتبات و المعلومات . قسنطينة : منشورات جامعة قسنطينة ، 2001 .ص.102 .
(3) أمين عبد الكريم ، إبراهيم . قندلجي ، عامر إبراهيم . إدارة المكتبة . بغداد : وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، 1980 .ص.25.
(4) بطوش ، كمال. سلوك الباحثين حيال المعلومات العلمية و التقنية داخل المكتبة الجامعية الجزائرية : دراسة ميدانية بجامعات وهران و الجزائر و قسنطينة . أطروحة دكتراه دولة في علم المكتبات . قسنطينة ، 2003 .ص.61.
(5) محمد الشامي ، أحمد .قاموس البنهاوي لمصطلحات المكتبات و المعلومات : إنجليزي – عربي . القاهرة : دار الفكر العربي ، 1990.ص.366

و هي لم تعد في وقتنا الحاضر محصورة في برج عاجي ، بل تقدم خدماتها للمجتمع ، شأنها شأن الجامعة ، و بالتالي فهي تقدم خدماتها للباحثين من غير طلابها و أساتذتها و باحثيها ، و هي بذلك تأخذ من صفات المكتبات العامة اهتمامها بالأفراد القادرين على مواصلة التعلم و البحث و لإفادة من مجموعاتها و خدماتها. (6)
و تعد مكتبات الأقسام و الكليات الجامعية أحد المعايير الأساسية التي يتم عن طريقها تقييم المؤسسة الجامعية ، و في الدول التي تأخذ بنظام تقييم الجامعات و وضعها في مستوى الاعتراف بشهاداتها و خريجها، كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية ، فإن المكتبات هي أحد المقومات الهامة في تقييم الجامعة و الاعتراف بها ، " فهي عصب الجامعة و لا يمكن أن نتصور جامعة من دون مكتبة جامعية مواكبة للعصر ، لاسيما و أن هذه الأخيرة تعد القلب النابض
للجامعة ، من حيث توفيرها لكل المعلومات العلمية و التقنية اللازمة لإجراء البحوث العلمية الجامعية . " (1)
كما تستمد المكتبات الجامعية أهميتها من"قدرتها على التطور و التحول إلى جهاز معلومات أمام مشكلة انفجار المعلومات و ما يرتبط بها ، قادرة على القيام بعمليات التجميع و الاختيار و التحليل و التنظيم و الاختزان و النسخ والنشر والاسترجاع لتلك المعلومات حسب احتياجات ومتطلبات الباحثين و المتخصصين " (2)
إن المكتبة الجامعية كجهاز للمعلومات يهتم بالإضافة إلى الأنشطة التقليدية للمكتبات، باختيار مختلف أنواع المطبوعات و خصوصا الدوريات و تقارير البحوث المنشورة و غير المنشورة ، ثم هو يتولاها بالتحليل العميق (بالتكشيف و الاستخلاص) ثم هو يهتم بعمليات النشر و التحرير و الترجمة و التصوير و النسخ، و عادة ما يستخدم في عملياته الحاسبات الآلية لأداء عملياته بسرعة و كفاءة .

3.1.1. أهداف المكتبة الجامعية :

تهدف المكتبة الجامعية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكرها فيما يلي :

- **حفظ المعرفة و الأفكار :**

و هذا من خلال حفظ نتاج العقل البشري في مجالات المعرفة المختلفة .

- **التعليم :**

و يقصد بالتعليم إعداد كوادر بشرية متخصصة و مدربة و مثقفة قادرة على تحمل تبعات الحياة العلمية .

- **البحث العلمي :**

بمعنى إجراء البحوث العلمية لمسايرة الركب الحضاري العالمي و الإسهام في تقدم البشرية .

- **النشر :**

---

(6) بدر، أحمد. محمدفتحي ، عبد الهادي. المكتبات الجامعية: تنظيمها و إدارتها و خدماتها و دو رها في تطوير التعليم الجامعي و البحث العلمي . القاهرة : دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، 2001. ص . 24

(1) بطوش ، كمال . المكتبة الجامعية و البحث العلمي في الجزائر : رسالة ماجستير في علم المكتبات . قسنطينة ، 1994 .ص.98

(2) بدر ، أحمد . محمد فتحي، عبد الهادي . المرجع السابق .ص.26 .

و ذلك عن طريق نشر نتائج البحوث التي ينجزها أعضاء هيئة التدريس و الباحثين بالجامعة .

- **التوسع وخدمة المجتمع :**

عن طريق التعرف على مشكلاته و احتياجاته المتنامية ، و إيجاد حلول مباشرة لها عن طريق الأبحاث الميدانية و زيادة الكفاءة البحثية ، ورفع كفاءة أفراد المجتمع .

- **التحليل و التفسير :**

بمعنى شرح و تبسيط نتائج البحوث العلمية .

و لكن مهما تعددت و تنوعت هذه الأهداف ، فإنه يمكن إجمالها تحت هدفين رئيسيين يجب أن تسعى إلى تحقيقهما كل الجامعات رغم اختلافها في البنية أو التكوين أو المنهج ، وهما : [3]

التعليم : أي تخريج متخصصين أكفاء يستطيعون الإسهام في بناء و تنمية المجتمع و تحقيق رقيه و ازدهاره .

البحث العلمي : الذي يستهدف تهيئة الكوادر العلمية عن طريق الدراسات العليا .

كما تتجلي أهداف المكتبة كذلك في الجوانب التالية :

- حماية التراث الإنساني و الحفاظ على نتاج الفكر البشري .
- القيادة الفكرية و خدمة المجتمع .

ومن الطبيعي ، بل من الضروري أن تتأثر أهداف المكتبة الجامعية و الجامعة عموما بالمتغيرات و العوامل و الظروف الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية و البيئية السائدة في المجتمع ، ومن ثم فإن أهدافها تتغير و تتنوع بتنوع المطالب التي تفرضها تلك العوامل الخارجية .

و على الرغم من أن طرق التعليم و نظمه تتغير منن جيل إلى جيل ، إلا أن كل جيل يستخدم المكتبة الجامعية لتحقيق أهدافه ، و من ثم تبقى المكتبة الجامعية هي الحافظ الأكبر للمعرفة . [1]

4.1.1. أنواع المكتبات الجامعية :

يذكر الدكتور الصوفي في كتابه مدخل إلى علوم المكتبات و المعلومات أربعة أنواع للمكتبات الجامعية ، و هي كالتالي : [2]

- **المكتبة المركزية :**

و هي المكتبة الرئيسية للجامعة ، و تقوم بمهام الإدارة العامة للمكتبات الجامعية و الإشراف الفني ، و التبادل و التدريب ، و رفد مكتبات الكيات و الأقسام بالمكتبيين المؤهلين .

- **مكتبات الكليات :**

---

[3] حامد الشافعي ، دياب. المرجع السابق .ص.72

[1] Back , Paul . looking a head , in : Williams E.L.(ed) . problems and prospects of the research library , 1956. p.152.

[2] صوفي ، عبد اللطيف . المرجع السابق .ص.104 .

و تقوم داخل الكليات الجامعية ، و تتوجه بمجموعاتها و خدماتها للدارسين و الأساتذة و الموظفين العاملين في الكلية ، و تكون كل مكتبة منها متخصصة بتخصص الكلية ، و تطور مجموعاتها في هذا الاتجاه ، كما تشرف على مكتبات الأقسام التابعة للكلية .

- مكتبات الأقسام :

و تقوم لخدمة الهيئة التدريسية و الطلبة الدارسين في القسم ، وقد تطور العمل بين المكتبات الجامعية ليصبح على شكل شبكات مكتبات محلية ، و مشاركة في الشبكات الوطنية و الدولية .

- مكتبات مراكز البحث العلمي :

و هي مكتبات تنشأ على مستوى الجامعة ، أو وحدات البحث و توجه لخدمة البحوث العلمية و العاملين على إعداد الدراسات ، فتهيئ لهم المصادر و المراجع التي تساعدهم في تقدم بحوثهم ، و إجراء تجاربهم .

2.1. وظائف المكتبة الجامعية و أسس قيامها :

1.2.1. وظائف المكتبة الجامعية :

ذكرنا أن المكتبة الجامعية تستمد وجودها و أهدافها من الجامعة ذاتها ، وهي بالنسبة لها بمثابة القلب من الجسد ، فهي تقدم خدماتها لطلاب مرحلة التدرج و ما بعد التدرج ، و لأعضاء هيئة التدريس ، ثم هي تخدم المجتمع أيضا بتقديم خدماتها لكل من يستطيع الإفادة منها .

ووظيفة المكتبة الجامعية اليوم تضاعفت و أصبحت أكثر تعقيدا مما كانت عليه ، لأن مقدرة الباحث على المنافسة و التحدي أصبحت في عالم مجتمع المعلومات مرتبطة إلى درجة كبيرة بدرجة النفاذ إلى مخزون المعلومات دون عوائق في جميع الميادين ،الأمر الذي يفرض توفير المعلومات التكنولوجية الحديثة .[3]

و يمكن تحليل و تلخيص وظائف المكتبة الجامعية و قدرتها على الاستجابة لاحتياجات الجامعة التي تخدمها في البنود التالية : [1]

- إدارة وتنمية المجموعات :

و ذلك من أجل ضمان توفير مصادر المعلومات اللازمة لقيام الجامعة بمهامها في التعليم و البحث ، و ذلك عن طريق الاختيار و التزويد و التسجيل و غيرها من العمليات اللازمة لذلك .

- تنظيم المجموعات :

و تتضمن عملية التنظيم هذه القيام بوظائف الفهرسة و التصنيف و التكشيف و الاستخلاص ، وغيرها من العمليات التي تكفل ضبط المجموعات و تحليلها و حفظها و صيانتها .

---

[3] قموح ، نجية . السياسة الوطنية للمعلومات العلمية و التقنية و دورها في دعم البحث العلمي بالجزائر : دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية بالشرق الجزائري . دكتراه دولة في علم المكتبات : قسنطينة ، 2004 .ص.195 .

[1] بدر ، أحمد . محمد فتحي ، عبد الهادي. المرجع السابق .ص. 31 .

- تقديم الخدمات المكتبية :

و ما يتضمنه ذلك من استرجاع المعلومات ، وإرشاد رواد المكتبة و معونتهم على الإفادة من المجموعات الموجودة ، ويشمل ذلك عمليات الإعارة و التصوير و خدمات المراجع فضلا عن خدمات استرجاع المعلومات المتخصصة .

- التعاون و التنسيق :

و ذلك للإفادة من مصادر المعلومات داخل الوطن و خارجه ، و المشاركة و الإسهام في نجاح شبكات المعلومات الوطنية ، إذ أصبح التعاون و اقتسام الموارد من بين أهم السمات المميزة للخدمة المكتبية ، و لم يعد بمقدور أي مكتبة مهما توفرت لديها الإمكانيات المادية و البشرية أن تسلك سبيلها منفردة في خضم هذا التزايد الهائل في ميدان المعلومات .(2)

- البحث و التطوير :

و هذه الأخير مهمة علمية أكاديمية و مهنية يقوم بها أمناء المكتبات الجامعية و أخصائيو المعلومات لتطوير العمل المكتبي و الارتفاع بمستوى الأداء الوظيفي و المعلوماتي و التوثيقي ، ويدخل هنا أيضا دراسة المستفيدين من الخدمات المكتبية ، عن طريق نشاطات متنوعة تتصل كلها بتنشيط القراءة و توجيه الطلبة نحو الكتب و المراجع و المطبوعات لزيادة مقدرتهم على الاستفادة ، و كذلك تدريب الطلبة و المستفيدين على الوصول إلى المعلومات التي يريدونها .[3]

و إضافة إلى الخدمات السابقة تضطلع المكتبة الجامعية بالوظائف التالية :(4)

- خدمة المناهج التعليمية ، ذلك أن طبيعة التعليم الجامعي تجعل الاعتماد كليا على المكتبة من أجل خدمة مناهج الدراسة .
- مساعدة الطلاب على تحضير بحوثهم ، وكتابة رسائلهم ، و مراجعة قسم أساسي من دراستهم .
- مساعدة الأساتذة في إعداد بحوثهم و محاضراتهم التي يقدمونها للطلاب في جميع حقول المعرفة .
- المساعدة على تبادل المعلومات و الخدمات المكتبية مع جميع مكتبات البحث في العالم .
- المساهمة في نقل الثرات العالمي من و إلى اللغة المحلية ، عن طريق الترجمة و التلخيص .
- تدريب العاملين في حقل المكتبات من غير المختصين على أعمال المكتبات ، عن طريق عقد الدورات التدريبية ، و إصدار النشرات التي تساعد في رفع مستوى العاملين من غير المختصين .
- المكتبة مصدر من مصادر تطوير علم المكتبات نفسه ، وذلك عن طريق الدعاية لهذا العلم و جذب أفضل العناصر له ، و إصدار المجلات و النشرات الباحثة فيه .

و كذلك من وظائف المكتبة الجامعية ما يلي : (1)

---

(2) بطوش ، كمال . المكتبة الجامعية و البحث العلمي في الجزائر . المرجع السابق .ص. 123 .

(3) أنورعمر، أحمد. المعنى الاجتماعي للمكتبة : دراسة لأسس المكتبة العامة و المدرسية . الرياض : دار المريخ ، 1983 .ص.161 .

(4) ماهر حمادة ، محمد . علم المكتبات و المعلومات . بيروت : مؤسسة الرسالة ، 1999.ص.ص. 36-37.

(1) عاشور بن جميل ، محمد الصالح . المكتبة الجامعية بالمملكة العربية السعودية : حاضرها و مستقبلها . الرياض : دار المريخ ، 1992 .ص. 225.

- إيجاد مقصورات دراسية لأعضاء هيئة التدريس و طلبة الدراسات العليا .
- التركيز على بناء مجموعات حديثة و نشيطة في بعض الحقول المتميزة التي تشتهر بها الجامعة .
- توزيع المكتبات الفرعية بين الكليات توزيعا متوازيا بحيث تعمم الخدمات المكتبية على جميع فروع الكليات و الأقسام التي هي في حاجة إلى الخدمات .
- السعي لإيجاد سلم رواتب يهدف إلى تشجيع المكتبيين المتميزين على الاستمرار في المكتبة .

2.2.1. أسس قيام المكتبة الجامعية :

تتضمن هذه الأسس بعض العناصر اللازمة لنجاح أهداف المكتبة الجامعية و وظائفها في خدمة التدريس و البحث و المجتمع ، و يمكن الإشارة إليها كما يلي :

- **وجود مصادر المعلومات :**

إن وجود مصادر معلومات كافية لتحقيق أهداف الجامعة في التعليم و البحث و خدمة المجتمع يعتبر عنصرا أساسيا من عناصر نجاح المكتبة ، نظرا لأن أهداف المكتبة تحدد بأهداف الجامعة ذاتها ، و تتميز المكتبة الجامعية بأنها مكتبة مفتوحة النهايات ، و هو ما يعني أنه لا يمكن وضع حد نهائي مقرر لحجم مجموعاتها و مقتنياتها ، وتعبر المكتبة عن مصادرها بالفهارس و النظم التي تعدها و بالمطبوعات و الخدمات التي تقدمها ، و هذه الموارد و المصادر متعددة الأشكال كالمراجع الأساسية و الكتب الدراسية و الدوريات و الأدوات الببليوغرافية و المواد السمعية و البصرية و الأفلام المدمجة و المخطوطات و غيرها (2) .

و قد أطلق اسم " ميتابوكس " على هذه المواد ليشمل الكتب و جميع المواد غير الكتبية أو غير الورقية (3) .

و من هنا أصبح على المكتبة الجامعية مسؤولية حساسة تتمثل في الاختيار السليم من بين الأشكال المتعددة المعروضة من المواد المنشورة و غير المنشورة بما يخدم المناهج التعليمية و برامج البحث بالجامعة في حدود الميزانية المخصصة ، فضلا عن الارتفاع بمستوى نوعية الطالب الجامعي و تدريبه على التعليم الذاتي و الدراسة المستقلة يتطلب برامج وطرقا حديثة في التعليم و هذه تعتمد اعتمادا كبيرا على تنوع المواد المكتبية .

- **تكامل مصادر المكتبة :**

لا تستطيع أي مكتبة جامعية مهما كانت ميزانيتها أن تحصل على جميع ما يصدر و له أهمية للتدريب و البحث بالجامعة ، و من هنا دخلت معظم مكتبات الجامعات في تكامل مع غيرها من مكتبات الجامعات أو المكتبة الوطنية أو المتخصصة أو العامة داخل الدولة، وأن تدخل المكتبة الجامعية أيضا كلما أمكن في نظم و شبكات المعلومات على المستوى الدولي كذلك.

---

(2) بدر ، أحمد . محمد فتحي ، عبد الهادي. المرجع السابق .ص. ص . 32-36

(3) ماهر حمادة ، محمد. المرجع السابق .ص.189.

و مشروعات التكامل هذه بين مجموعات مكتبات الجامعات في أوربا و أمريكا أصبحت شيئا عاديا و ما مشروع فارمنتجتون في أمريكا و مشروعات التكامل في الدول الاسكندينافية جميعا و مشروعات تكامل الجامعات الانجليزية حسب المنطقة الجغرافية ثم بين مكتبة الكونجرس و المكتبات الأكاديمية الأمريكية و بين مكتبة الكونجرس و مكتبة المتحف البريطاني، إلا أمثلة حية لهذا الاتجاه التعاوني على المصادر المجمعة في هذه المؤسسات المختلفة، كما يهدف هذا التعاون إلى استخدام هذه الموارد و تقديم الخدمات البيبليوغرافية و التوثيقية المتبادلة ، فضلا عن الإعارة المتبادلة و النسخ و التصوير لمواد البحث و تدعيم الفهارس الموحدة و مراكز و بنوك المعلومات . (1)

و يتصل بالبندين السابقين الحاجة الماسة و السريعة للتعرف على الإنتاج الفكري المتزايد إلى أنشطة تعاونية وطنية و دولية فعالة.

- توفير ميزانية كافية :

تتراوح هذه الميزانية بين نسب متباينة من جامعة إلى أخرى، و ينبغي التأكيد هنا على أن البرنامج المكتبي الجامعي الناجح و الفعال، لن يتحقق إلا بتوفير ميزانية كافية لشراء المواد اللازمة للدراسة و البحث، و من المعروف أن هناك زيادة مستمرة لتكاليف الحصول على هذه المواد المكتبية المختلفة، و تقدر هذه الزيادة كذلك بنسب متباينة من نسبة إلى أخرى.

و الميزانية الكافية مطلوبة أيضا للاشتراك في الخدمات البيبليوغرافية و خدمات المعلومات، كما أن هذه الميزانية ستطلق يد المكتبة في تعيين العاملين ذوي الكفاءة العالية لإدارة مصادرها و خدماتها فضلا عن إمكانية التوسع في المباني التي تسع المواد المتعلقة بخدمة برامج الجامعة في التدريس و البحث.

- وجود الموارد البشرية الكفأة :

إن نجاح حجم العاملين يسمح بتنظيم و إدارة مصادر المكتبة و تطويرها لخدمة التدريس و البحث، و ليس لمجرد اختزان المصادر و المقتنيات و الحفاظ عليها من الضياع، و ينبغي أن يكون هناك تناسب بين المبالغ التي تنفق على العاملين و على المواد و المصادر، و هذه النسبة تختلف حسب عوامل عديدة، منها مستوى المعيشة في الدولة، درجة كفاءة و تأهيل الأمناء المعنيين بالمكتبة، و اللوائح التي تنظم رواتبهم و درجاتهم فضلا عن تكاليف الحصول على المواد و الكتب و المصادر...الخ.

إن التأهيل العالي للأمناء في كل من الدراسات الموضوعية، و الدراسات المكتبية و التوثيقية المهنية، من شأنه أن يزيد من فهم العاملين بالكتبة للمناهج الدراسية و برامج البحوث التي تقوم بها الجامعة، و بالتالي فإنه من يزيد إمكانية الارتفاع بمستوى العمل المكتبي، و إفادة الطلاب و الأساتذة و الباحثين أكبر فائدة ممكنة من المصادر المكتبية و خدماتها.

- تنظيم مواد المكتبة :

---

(1) بدر ، أحمد . محمد فتحي ، عبد الهادي . المرجع السابق .ص. 33

هذا الأساس ليس بنفس الوضوح الذي يتميز به التزويد أو بناء المجموعات في أذهان أعضاء هيئة التدريس و بعض الأمناء ، و ذلك لأن عمليات التنظيم البيبليوغرافي أكثر تعقيدا من بقية العمليات و يتضمن هذا العنصر تنظيم المواد بحيث تخدم بطريقة أفضل رواد المكتبة و من يفيدون من هذه المواد، فالكتب التي يستخدمها طلاب المرحلة الجامعية الأولى في مكتبة الكلية يمكن أن تنظم بطريقة أبسط من تلك التي تستخدم مع مواد البحث ، و تتضمن عملية التنظيم، هذه أيضا شمول الفهرس الموحد لجميع المقتنيات ذات الأهمية و الموجودة بمكتبات الأقسام .

- القيام بالخدمات المكتبية :

و هذه تشمل الخدمات الخاصة بالإعارة و الإرشاد إلى الخدمات البيبلوغرافية و خدمات المعلومات الآلية، التي تستخدم قواعد المعلومات سواء بواسطة الأقراص المكتنزة أو القيام بالبحوث على الخط المباشر، أو استخدام شبكة الشبكات و هي الانترنت ، كما تشمل تكوين المستفيدين من خلال برامج و مبادرات و أعمال تعليمية و تدريبية من شأنها تعليمهم تقنيات و مناهج جمع المعلومات و خطوات سيرورة البحث .(1)

- توافر المباني و التجهيزات :

و يتصل هذا العنصر بالأسس السابقة، ذلك لأن تخطيط مباني المكتبات الجامعية الحديثة، يجب أن يعكس إمكانية أداء الخدمات المكتبية على أعلى مستوى، دون ضياع لوقت أو جهد العاملين بالمكتبة أو المستخدمين لها، و ينبغي بناء على ذلك أن تتوفر مساحات مناسبة لأعمال التزويد و الفهرسة و التصنيف، و للمراجع و الخدمات البيبليوغرافية و غيرها من الخدمات، و كذلك توفير قاعات اطلاع لطلاب الدراسات العليا و الأساتذة، فضلا عن أماكن للحلقات الدراسية، و المكاتب الإدارية و المخازن و مختبر التصوير للمجموعات الخاصة و الكتب النادرة، و تكامل هذه الخدمات و المجموعات مع بعضها البعض .(2)

- التكامل بين سياسة المكتبة و سياسة الجامعة :

و تكمن أهمية هذا التكامل في أن المكتبة لا تعمل لنفسها، بل هي جزء من الجامعة، و تخدم و تدعم مع غيرها من الأجهزة الأهداف التعليمية و البحثية للجامعة، و ينبغي أن توجه و تنظم المكتبة خدماتها الفنية لهذه الأغراض، و ذلك عن طريق فهم العاملين بالمكتبة لسياسات الجامعة و الاتصال المباشر بمختلف الأنشطة الأكاديمية الجامعية، و مدير المكتبة شأنه شأن مدير الجامعة، فكل منهما يخدم جميع الأقسام و الكليات، و من هنا يجب أن يكفل مدير الجامعة لمدير المكتبة كل الإمكانيات التي تعينه على الاتصال الفعال و التنسيق بين مختلف الأنشطة المتعلقة بتوفير الكتب و مواد البحث و تنظيمها و خدمتها.

- سلامة العلاقة الإدارية بين المكتبة و إدارة الجامعة :

---

(1) مقناني ، صبرينة . التكوين الوثائقي لدى مستفيدي المكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة : أطروحة دكتوراه في علم المكتبات و المعلومات . قسنطينة ، 2006 .ص.114.

(2) بدر ، أحمد . محمد فتحي ، عبد الهادي . المرجع السابق .ص. 35.

إن التشغيل الفعال للمكتبة الرئيسية و فروعها على مستوى الأقسام يتطلب علاقة إدارية سليمة بين المكتبة و الإدارة العليا للجامعة، و اللجان المتعاونة مع المكتبة، و ينبغي أن تكون هذه العلاقة واحدة و محددة سواء فيما يتعلق بالتسلسل الوظيفي بين مدير الجامعة أو نائبه و بين مدير المكتبة و مساعديه و كذلك بالنسبة لمسؤولية مدير المكتبة في إعداد ميزانيته و اختيار موارده البشرية، و إدارة مكتبات الأقسام الجامعية أو مسؤولية في وضع البرامج و الخطة الإستراتيجية اللازمة لتطوير الخدمات الجامعية، إن الإدارة المكتبية الجامعية الناجحة تتطلب تحديد العلاقات مع إدارة الجامعة و وضع السياسة التي يتفق عليها و متابعتها لتطوير الخدمات المكتبية.

- تنظيم مكتبي يتناسب مع ظروف الجامعة :

هناك اعتبارات عديدة تتصل بالتشكيل أو التنظيم المكتبي المناسب في كل جامعة، و يمكن أن نقول بصفة عامة إنه حتى منتصف هذا القرن العشرين كانت المكتبة الجامعية هي المكتبة المركزية عادة حيث تغطي منتدياتها جميع أنواع المعرفة، كما كانت تخدم الطلاب في مرحلة الليسانس و طلاب الدراسات العليا، و الأساتذة، كما كانت المكتبة الجامعية تضع مجموعات و مواد متخصصة بالأقسام العلمية للاستجابة للاحتياجات المتخصصة للقسم أو الكلية أو المعهد التابع للجامعة.

و لكن التنظيم المكتبي في الوقت الحاضر، يتخذ نماذج تنظيمية متعددة، فهناك بعض الجامعات التي تخصص مكتبة الطلبة على أن تكون هذه المكتبة في مبنى مستقل به المواد و الخدمات الضرورية للاستجابة لاحتياجات الطلبة الأساسية، و في هذه الحالة فإن المكتبة المركزية تقدم خدماتها و مواردها لطلبة الدراسات العليا، و البحوث و أعضاء هيئة التدريس، و لكن المكتبة المركزية و المكتبة الطلابية مفتوحان لجميع الطلبة.

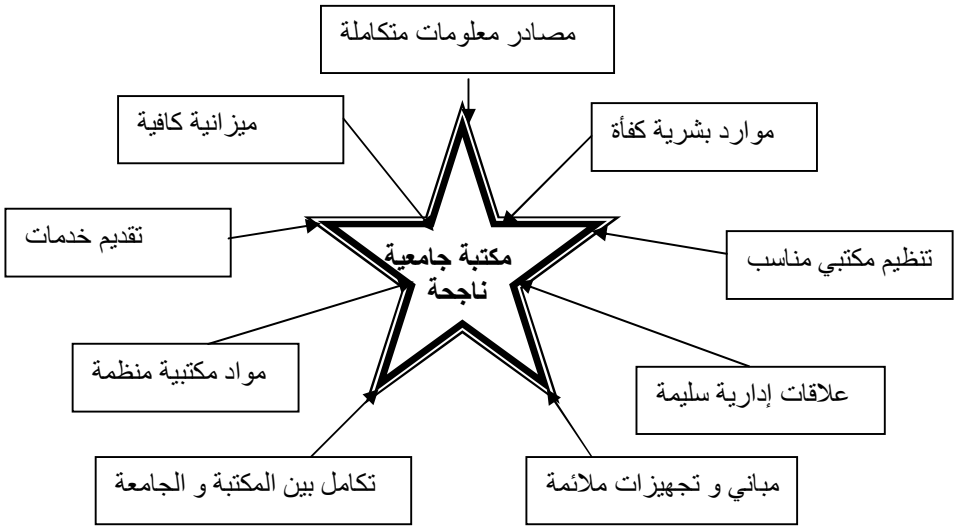
و هناك بعض الجامعات التي لا تخصص لطلبة الليسانس مبنى مستقلا، و لكنها تشغل دورا أو أكثر من أدوار المكتبة المركزية، و في حالات أخرى تحتوي المكتبة المركزية على جميع المقتنيات على أن تقدم تسهيلات معينة للطلبة، لتخصيص قاعات إطلاع لهم بما فيها من مجموعات مرجعية أو مجموعات محجوزة.

كما قد تحتوي المكتبة الجامعية على الأشكال التقليدية وحدها من المواد المكتبية المطبوعة، حيث يقوم قسم آخر بالجامعة بإدارة المواد السمعية البصرية، و يمكن أن تضم المكتبة الجامعية جميع أشكال المواد المطبوعة و غير المطبوعة، كما تحتوي على التجهيزات و الآلات اللازمة للتشغيل و خدمة الدراسة و البحث على المستويات المختلفة، و يمكن أن تكون المكتبة نفسها بهذا الوضع جزءا من مركز أكبر يسمى مركز مصادر التعليم و في هذه الحالة يحتوي المركز بالإضافة إلى الخدمات المكتبية، على مختبرات اللغة و غيرها من مختبرات التعليم، فضلا عن استديوهات الراديو و التلفزيون وقسم الرسائل السمعية و البصرية و الحاسوب.

و أيا كان التنظيم الذي تختاره الجامعة لنفسها فهو يعكس برنامج المكتبة الذي يسانده و يدعم خطة الجامعة في التعليم و البحث العلمي.

و بعد فإن المكتبة الجامعية من أهم الأجهزة الأكاديمية و أن لها وظائف و برامج تستمد أسسه من أهداف الجامعة التي يقوم بخدمتها.

و الشكل الموالي يبين الأسس التي تقوم عليها المكتبة الجامعية الناجحة .



شكل برقم 05 : أسس قيام المكتبة الجامعية

3.1. التزويد وطرق الحصول على مواد المكتبة الجامعية :

1.3.1. برنامج التزويد :

إذا كان التزويد " هو مجموعة الإجراءات الفنية للحصول على أوعية المعلومات عن طريق الإهداء و الشراء و التبادل و الإيداع و الاشتراك ، كما يتضمن تقييم المقتنيات و الجرد و الصيانة " (1) ، فإن البرنامج هو الخطة اللازمة لتحقيق أهداف المكتبة فيما يتعلق بتنمية المجموعات، و يجب أن يكون البرنامج طويل الأجل، و مرنا في طبيعته ، و قابلا للمراجعة على فترات دورية ، و يجب أن يحظى البرنامج برضا و موافقة و تأييد المسؤولين بالجامعة ، كما يجب أن يكون معروفا بين الأساتذة و العاملين بالمكتبة ، و ذلك لأن تطوره الناجح سوف يتطلب التعاون المثمربين هذه الفئات ، و من المفضل إعداد برنامج التزويد لمدة خمس سنوات أو أكثر، و أن تعد له الميزانية اللازمة على هذا الأساس .(2)

و ينبغي النظر للبرنامج باعتباره عملية مستمرة للاختيار و التزويد المنهجي و يتم ذلك بالتحليل المنهجي المستمر لنقاط الضعف في مجموعات المكتبة عن طريق مراجعة

---

(1) العبابدة حسان ، حسن. مصادر المعلومات و بناء مقتنيات المكتبة . الجزائر : المكتبة الوطنية ، 1996 .ص . 94

(2) بدر ، أحمد . محمد فتحي ، عبد الهادي . المرجع السابق .ص. 195.

مقتنياتها على البيبليوغرافيات، و تقديم قوائم المواد غير الموجودة إلى الأساتذة ، و مراجعة هذه القوائم إلى قسم الطلب حيث تبدأ عملية الحصول عليها.
كما ينبغي وضع سياسة للتزويد واضحة و محددة ، يتم من خلالها الحصول على أفضل المواد المكتبية بأقل التكاليف و بأسرع وقت ممكن ، و توفير مجموعة من المواد المكتبية المناسبة لأغراض الإهداء و التبادل (3) .
و ترتبط ميزانية التزويد ارتباطا مباشرا ببرنامج التزويد ، فإذا كان البرنامج طويل الأجل، فينبغي أن تكون الميزانية طويلة الأجل كذلك، و يعني هذا أن ميزانية التأسيس لا تقل أهمية عن ميزانية إنشاء مبان جديدة و تجهيزها، و غالبا ما تكون ميزانية التأسيس لا تقل أهمية عن ميزانية إنشاء مبان جديدة و تجهيزها، و غالبا ما تكون ميزانية التأسيس منفصلة تماما عن ميزانية تكاليف العمل (المرتبات ، المواد الاستهلاكية ، صيانة المبنى) و بالتالي يمكن اعتبار مجموعة الكتب جزءا من التجهيز الأولي لمبنى المكتبة .
و هناك طريقة أخرى لتمويل برنامج التزويد طويل الأجل، و هي تقدير المبالغ الإجمالية اللازمة لفترة محددة و تقسيمها على عدد سنوات تلك الفترة، و سوف يقدم ذلك رقما سنويا يمكن إدماجه في ميزانية التشغيل السنوية.

2.3.1. مسؤولية التزويد :

يحتاج المسؤول عن اختيار المواد المكتبية إلى معرفة بالموضوعات ، و المقررات الدراسية ، و القراء ، و فن الاختيار، بالإضافة إلى معرفة بما هو موجود في المكتبة بالفعل من مواد مكتبية ، و لا يمكن للأساتذة أو المكتبين أن يدعون أنهم يلبون كل هذه المعايير تلبية كاملة ، كما أن الأهمية النسبية لعضو هيئة التدريس في عملية الاختيار تتنوع من مكتبة جامعية لأخرى .
و لا يعتبر أمين المكتبة في واقع الأمر بالضرورة خبيرا في اختيار الكتب، و قد لاحظ البعض أن المهنة المكتبية لم توجه اهتماما ملحوظا للمشكلات و السياسات الأساسية المتضمنة في اختيار الكتب للمكتبات الجامعية، و يؤكدون في ذات الوقت أن الاختيار هو أكثر الأعمال المهنية أهمية و أعلاها منزلة بالنسبة للمكتبي، ذلك لأن الاختيار يقرر نوعية المجموعة، و المشكلة هنا أن هيئة المكتبة ليس لديها إلا وقت قليل لعمل كل شيء، و لما كان اختيار الكتب يعتبر حد الأعمال التي يمكن إهمالها فإن ذلك غالبا ما يحدث.
و من ناحية أخرى فإذا تركنا مهمة اختيار المواد المكتبية للأساتذة فسوف تكون النتيجة عدم التوازن المجموعات المكتبية، و ذلك لنشاط بعض الأقسام الدراسية عن غيرها في اختيار المواد المكتبية الخاصة بها، أضف إلى ذلك أن الأستاذ قد تحكمه الاهتمامات الشخصية عند تقديمه لمقترحات جديدة لأغراض الشراء.
و تحرص المكتبات الجامعية في الوقت الحاضر على تعيين أخصائيين موضوعيين بالمكتبة بصفة دائمة بحيث يكون من بين مهامهم اختيار مواد المكتبة، و يؤكد المختصون أن الأخصائي الموضوعي هو الذي يختار للمكتبة الكتب الأساسية في جميع المجالات، فضلا عن إخضاع عملية الاختيار ذاتها لإدارة المكتبة و إشرافها.

---

(3) ربحي عليان ، مصطفى. أبو عجيمة ، يسرى . تنمية المجموعات المكتبية : التزويد .ط.1.عمان : دار الصفاء ، 2000 .ص.66 .

و على أي حال فينبغي على المكتبة أن تقيم علاقة عمل قوية مع الأساتذة، حتى يمكن الإفادة لأقصى درجة ممكنة من معرفتهم الموضوعية المتخصصة، كما ينبغي تشجيع القراء على تقديم توصياتهم بشأن الإضافات لمجموعات المكتبية، و ذلك لأنهم قد يكشفون أثناء استخدامهم للمكتبة بعض مظاهر النقص التي يمكن تلافيها، و مع هذا، فالأساتذة ليس لديهم من الوقت ما يمكن تخصيصه بشكل منتظم لاختيار المواد المكتبية، أما القراء فإن معظمهم من الطلبة و هؤلاء يمثلون مجموعات عابرة، و على ذلك فإنه يقع على عاتق المكتبيين القيام بهذه العملية باستمرار، و بطريقة منتظمة، و بأسلوب يتلاءم مع سياسة التزويد المتفق عليها من جانب الأساتذة و الإدارة.
و يمكن للجنة المكتبية، المكونة من أشخاص ذوي الاهتمام العريض بالنشاط المكتبي، أن يساعدوا المكتبة إلى أبعد حد في وضع خطط التزويد و برامجه، كما يمكن لمثل هذه اللجان أن تنشأ على كل المستويات أي على نطاق الأقسام، أو على نطاق الكليات، أو على نطاق الجامعة كلها، و إن اختيار أحد الأساتذة ممثلا لقسمه العلمي في لجنة المكتبة يجعله ضابط اتصال بين زملائه في القسم و المكتبة و بالعكس، أي أن تذهب المكتبة كما تحضره المكتبة بكل ما يخص كتب القسم العلمي الذي يمثله.

3.3.1. العوامل المؤثرة على عملية الاختيار :

إن حجم الجامعة و التوزيع الجغرافي لكلياتها و أقسامها ربما يستدعيان الحصول على عدد كبير من النسخ لنفس الكتاب.
كما أن طبيعة المجموعات الموجودة و إمكانية الحصول على مصادر مكتبية أخرى من مكتبات متخصصة أو جامعية داخل الوطن عن طريق الإجراءات و المشروعات التعاونية، سوف تؤثر في سياسة الاختيار و الشراء، أي أن التكامل و التعاون في شراء الكتب، و غيرها من المواد أصبح أمرا ضروريا داخل الوطن الواحد، بل بينه و بين الأقطار المتجاورة ذات المصالح و الأهداف المشتركة.
و تعتبر المناهج و طرق التدريس و البحث العلمي، من العوامل الأساسية كذلك، فكل موضوع في المنهج يحتاج إلى الكتب و الدوريات الخاصة به، و هناك بعض المناهج التي تحتاج إلى مواد مكتبية متنوعة كالوثائق و الأفلام و غيرها.
و تؤثر طريقة التدريس الجامعي في احتياجات المكتبة و استخداماتها، و على سبيل المثال فإن الطريقة الإلقائية و الإملائية، و نظام الكتب المقرر، كلها عوامل تحد من الإقبال على المكتبة و استخدامها بينما تستدعي طريقة المناقشة و غيرها من طرق التدريس التي تكلف الطلبة بدراسات فردية و أعمال مكتوبة إثراء المجموعات المكتبية، و كذلك تتطلب الدراسات العليا و البحوث مجموعات كبيرة من المواد الأولية و الثانوية.
هذا و تؤثر سياسة الجامعة و خططها بالنسبة للنمو و التطور على اختيار الكتب و سياسة التزويد بشكل مباشر، فإذا تقرر مثلا تجميع كليات الدراسات الإنسانية و الاجتماعية المتفرقة في مكان واحد فإن ذلك يمكن أن يسفر على خطة لتوحيد مكتباتها في مبنى مركزي جديد، و هذا يمكن أن يؤثر تأثيرا عميقا بالنسبة لنوعية مقتنيات المكتبة، و يمكن أن تتأثر تبعا لذلك سياسة الشراء في المستقبل، كما أن خطة التوسع في الكليات أو المعاهد و الأقسام الجديدة على مدى سنوات، مع تدبير الاعتمادات الخاصة لبناء مجموعة مكتبية

في المستقبل، يمكن أن تؤثر تأثيرا واضحا في برنامج الشراء ، و يمكن أن يهيئ للمكتبة فرصة تنظيم الاختيار بطريقة تعكس هذه الاحتياجات المستقبلية.
إن ميزانية المكتبة الجامعية فوق ذلك تعتبر أمرا جوهريا، و يجب أن يسمح حجم هذه الميزانية بالحصول على مواد مكتبية كافية لكل موضوع في المنهج و لكل برنامج بحثي تشرف عليه الجامعة، و من الواضح أن المضي قدما في برنامج البحث العلمي و التدريس الموجودة، و كذلك إدخال برامج جديدة يحتاج إلى توفير المصادر المكتبية اللازمة و إلا وجب تأجيل هذه البرامج البحثية و التدريسية إلى حين توافر اعتماد المصادر العلمية اللازمة لها .

4.3.1. سياسة اختيار المواد المكتبية :

تميل معظم المكتبات الجامعية إلى تلبية احتياجات التدريس قبل احتياجات البحث العلمي عند اختيار الكتب للشراء ، مع ذلك فمن العسير وضع خطوط فاصلة بين كلا المطلبين، فالكتب التي يستخدمها طلبة الليسانس يمكن أن يستخدمها أيضا طلبة الدراسات العليا و الباحثون، كما أن المواد التي يحتاجها الأساتذة لأغراض البحث قد تفيد أيضا في أغراض التدريس كما سبق القول، و على أي حال، فليس من الصعب اختيار المواد اللازمة للتعليم و التدريس لطلبة المرحلة الجامعية الأولى، و لكن الصعوبات تتركز معظمها في اختيار مواد البحث. (1)
و ما دام اختيار المواد في المكتبة الجامعية يجب أن ينبع من وظائف الجامعة نفسها فلابد للمكتبة من محاولة الحصول على خطة الجامعة و برامجها لفترة خمس سنوات على الأقل، و هذا النوع من بيان البرامج التعليمية و البحثية للجامعة لازم و ضروري بالنسبة لسياسة الاختيار و بناء المجموعات على المدى البعيد.
تحتاج المكتبة إلى الحصول على المصادر و المراجع التي تصدر بلغة أو أكثر من اللغات الرئيسية الحديثة، و بمعنى آخر فليس لدى الجامعة اختيار أو بديل في اقتناء هذه الأعمال العلمية إذا كان لها أن تؤدي رسالتها في نقل المعرفة، و تنميتها في المجالات التي تغطيها بالدراسة و البحث و تبعا لذلك، فإنه ينبغي على المكتبة أن تختار و تقتضي المواد اللازمة لكل الموضوعات التي تهتم بها الجامعة بصرف النظر عن اللغات التي تصدر بها، و من الطبيعي أن تضع المكتبة في اعتبارها عند الاختيار، اللغات الأجنبية الأكثر شيوعا بالنسبة للمستفيدين منها.
و يجب أن تحدد بدقة و وضوح سياسة اقتناء المواد باللغات الأجنبية بعد دراسة دقيقة للاحتياجات الحالية و الاحتياجات المتوقعة.
و تحتاج الجامعة التي تقدم دراسات عليا في مستوى الماجستير و الدكتورة إلى مجموعات كبيرة و شاملة، يجب على المكتبة أن تجتنب التكرار غير ضروري لمقتنياتها، و يجب أن تعمل على الإفادة من الاقتناء التعاوني، إذ أنه من العسير بل من المستحيل على أي مكتبة جامعية أن تحقق التغطية المتوازنة في كل المجالات العلمية.
كما أتاح التقدم التكنولوجي المعاصر في النسخ المصغر و التسجيل الإلكتروني للمكتبات الجامعية أن تبني مجموعات كبيرة من المواد اللازمة للبحث العلمي على هيئة ميكروفورم

(1) بدر ، أحمد . محمد فتحي ، عبد الهادي . المرجع السابق .ص. 199

أو نسخة إلكترونية بدلا من الحصول عليها في صورتها الأصلية، و ذلك نظرا لندرة كثير من هذه المجموعات، أو لارتفاع أثمانها، فضلا عن الإفادة من المساحات المحدودة في المكتبات الجامعية.

و يمكن أن يقال بصفة عامة بأنه من الأفضل الحصول على الميكروفورم لأنواع المواد المستخدمة لأغراض البحث من جانب عدد قليل من الأفراد، أما المواد التي تستخدم للقراءة العامة بكثرة فمن الأفضل الحصول عليها في صورتها الأصلية، و إن كان من العسير التمييز بين الحالتين، كما أن الاختيار صعب بالنسبة للمكتبة التي تقع بعيدا عن المكتبات الأخرى و مراكز النشر، إذ قد يتحتم عليها أن تشتري المواد التي تلزمها في الشكل الذي يمكن الحصول عليها فيه بسرعة، كما ينبغي ألا نغفل ميول القراء أنفسهم فقد يفضل هؤلاء الشكل الأصلي على النسخة المصغرة، إلا أنهم مع هذا سوف يستعملون النسخة المصغرة إذا كان من المستحيل أو من الصعب الحصول على الأصل.

5.3.1. أدوات الاختيار و وسائله :

تتطلب عملية اختيار المواد المكتبية جهدا تعاونيا يشترك فيه أمناء المكتبات المهنيون، الأساتذة، و كذلك الطلاب إلى حد ما كما سبق و ذكرنا، كما تعتبر قوائم القراءات التي يعدها الأساتذة للمقررات التي يقومون بتدريسها مصدرا أساسيا لأمين المكتبة للاستعانة بها في الاختيار، و لكن بناء مجموعات متوازنة يحتاج لطريقة أخرى منهجية تتبع في هذا الصدد.(1)

و يتمثل ذلك في الاعتماد على عدد من أدوات الاختيار التي ينبغي دراستها دراسة شاملة من جانب كل مشترك في عملية الاختيار.

و من الوسائل المساعدة في اختيار الكتب، أو بمعنى آخر التي تقدم الإنتاج الفكري إلى أمين المكتبة نجد ما يلي:

- الفحص الفعلي للكتب المراد اقتناءها.
- معارض الكتب.
- مقترحات القراء و رواد المكتبة.
- فهارس الناشرين.
- إعلانات الناشرين.
- البيبليوغرافيات العامة.
- مراجعات الكتب المنشورة في الدوريات.

و من الواضح أن الوسائل الثلاث الأولى وسائل غير مطبوعة حيث بقوم أمين المكتبة بفحص الكتب بنفسه في دور بيع الكتب و يختار منها ما يناسب مكتبته، أو أن يقوم الناشرون بخدماتهم إلى المكتبات نفسها، و كلما نشروا عددا من الكتب الجديدة كلما قاموا بإرسال نسخ منها إلى المكتبات لفحصها و الاختيار منها.

و معارض الكتب العامة التي يشترك فيها كل أو معظم الناشرين في البلد، بل قد يشترك فيها ناشرون من خارجها، هذه المعارض تهيئ الفرصة للمكتبيين و الأساتذة للاطلاع على أحدث الإنتاج الفكري، هذا و ينبغي تشجيع القراء لتقديم اقتراحاتهم لأنها وسيلة من وسائل

---

(1) المرجع نفسه .ص. 203.

الاختيار فحسب بل لأنها مظهر من مظاهر تدعيم الروابط بين المكتبة و القراء الذين تخدمهم كذلك.
فإذا تركنا الوسائل غير المطبوعة لتتنافس الوسائل المطبوعة فسوف نجد فهارس الناشرون، و إعلانات الناشرين في الصحف و الدوريات عن الكتب التي ينشرونها، و مراجعات و نقد الكتب المنشورة في الدوريات، حيث يخصص لها باب مستقل إلى جانب المواد الأخرى التي تظهر على صفحات الدورية في عرض الكتب، فالنتيجة ببيليوغرافية دورية و ليس مجرد نقد للكتب .

6.3.1. طرق الحصول على المواد المكتبية :

تحصل المكتبات الجامعية على المواد المكتبية عادة عن طريق الشراء أو الإهداء أو التبادل، و كذلك عن طريق الإيداع القانوني حين تعتبر المكتبة الجامعية مركز إيداع وفقا لقانون النشر أو الحقوق الطبع و مهما كانت طريقة الحصول على المطبوعات المختلفة فإنه ينبغي أن تتلاءم المواد المكتبية مع احتياجات الجامعة الفعلية، إذ يتوقف عليها مدى نجاحها أو إخفاقها في تحقيق أهدافها .(2)

- **الشراء و اختيار الموردين :**

يمكن للمكتبة أن تشتري المطبوعات المحلية مباشرة من الناشرين أو عن طريق الموردين أو الوسطاء أو دور بيع الكتب الجامعية، و يتوقف ذلك على أوضاع النشر و تجارة الكتب في كل دولة من الدول، و هناك بعض الناشرين الذين لا يبيعون للمكتبات مباشرة، و لكنهم يفضلون توزيع كتبهم عن طريق موردين أو وسطاء.
ينبغي أن يكون المكتبي المسئول عن التزويد ملما إلماما كافيا بإنتاج الناشرين، و هيئات البحث في البلد، و الطرق التي يتم بواسطتها توزيع مطبوعاتهم، و عادة ما تباع المطبوعات الحكومية عن طريق وكالة أو هيئة حكومية.
و أفضل طريقة للحصول على الكتب الأجنبية هي شراؤها من الموردين الأجانب مباشرة.
و الخلاصة أن معظم مقتنيات المكتبة يتم الحصول عليها عن طريق الشراء، إلا أن الإهداء و التبادل مع هذا، يمكن أن يكونا مصدرين هامين من مصادر التزويد.

- **الإهداء :**

ينبغي أن تكون معايير طلب الهدايا و قبولها هي نفس المعايير التي يتبع بالنسبة للشراء و التبادل، و يجب على المكتبة أن تعد قوائم بالموضوعات التي ترغب في تجميع مواد مكتبية فيها، كما إعداد قوائم بكتب محددة و دوريات علمية، تعتبر ذا أهمية في برنامج مصلحة الإهداء.
و تعتبر هيئات الحكومية و الدولية و الهيئات الخاصة و المنظمات الوطنية و الدولية، و كذلك الأفراد من المصادر الأساسية التي يمكن الحصول عليها من هدايا المكتبة.

---

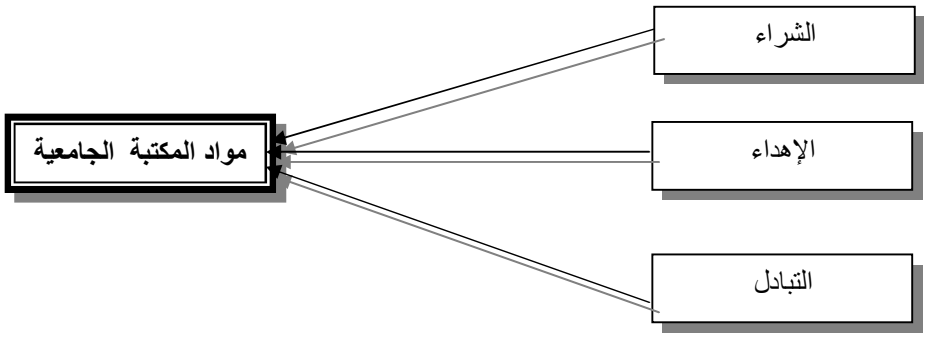
(2) صوفي ، عبد اللطيف . المرجع السابق .ص. 235.

و على المكتبي المسؤول عن الإهداء أن يكون على دراية بالمصادر الأساسية للاتصال بها، و هنا و ينبغي أن تكون طلبات الاستهداء محددة قدر الإمكان.

- التبادل :

يمكن أن يكون التبادل مصدرا هاما من مصادر التزويد، و لابد أن تتوفر المواد التي تقدم التبادل، و إذا كان للجامعة برنامج لنشر الكتب و المطبوعات الحكومية، و المطبوعات الصادرة عن هيئات علمية و فنية، لكي يضمها إلى رصيده التبادلي، و قد يكون من المناسب كذلك في بعض الحالات شراء بعض المواد المنشورة محليا لاستخدامها في أغراض التبادل .

و الشكل التالي يمثل طرق الحصول على مواد المكتبة .



الشكل برقم 06 : طرق الحصول على مواد المكتبة

7.3.1. تنظيم عملية التزويد و إجراءات الطلب :

- تنظيم عملية التزويد:

ينبغي على أمين المكتبة قبل البدء في إجراءات التزويد أن يقوم بتنظيم عملية اختيار الكتب، و ذلك لضمان التدفق المستمر لمقترحات شراء الكتب إلى المصلحة.

و يقوم الأمين عادة بإنشاء علاقات عمل مع بعض الأساتذة الذين يقومون بالإطلاع على البيبليوغرافيات و غيرها من مصادر اختيار الكتب للتوصية بشرائها، كما ينبغي أن توضع أولويات توصيات الاختيار لبيان الأهمية النسبية لكل مادة، و ذلك للاسترشاد بها في توفير طلب الكتب من عدمها من الميزانية المرصودة.

و تفضل بعض المكتبات أن تعد توصيات الاختيار على بطاقة طلب تقنية خاصة بالمكتبة، أو تكون قائمة التوصيات شاملة للبيانات البيبليوغرافية الضرورية.

كما لا يجب أن تقع عملية الاختيار على عاتق المكتبيين وحدهم ، و لاحتى على المكتبة وحدها ، بل لابد من مشاركة فعالة في هذه العملية الهامة من طرف الإدارات العلمية و

الاساتذة و الطلبة بصورة أساسية ، لأنهم الأقدر على معرفة حاجاتهم العلمية ، و أنواع الكتب و المؤلفات التي يرغبونها .[1]

- إجراءات طلب المواد المكتبية :

تختلف هذه الإجراءات من مكتبة إلى أخرى، و لكن العناصر الأساسية تشمل ما يلي: [2]

- تعرض توصيات الكتب الجديدة على مدير المكتبة الجامعية ، أو من ينوب عن من الأمناء و المتخصصين الموضوعيين للموافقة عليها ، بعد تدقيق المعلومات الببليوغرافية للتأكد من عدم وجود المواد المكتبية من قبل ، أو عدم طلبها مسبقا ، و يتم التدقيق من خلال فهارس المكتبة و سجلاتها و ملفات التزويد .[3]
- ترد التوصيات التي لم يوافق عليها إلى صاحبها مع بيان أسباب رفضها.
- تحول التوصيات التي تمت الموافقة عليها إلى مصلحة التزويد لاتخاذ الإجراءات اللازمة للتزويد من الناشرين و الموردين .
- اختيار الناشر أو المورد ، و بعد طلب الشراء على شكل رسالة أو ملء نموذج مطبوع خاص.

إرسال الطلب للناشر أو المورد أو غيره، أو قد يقوم أمين المكتبة أو من ينوب عنه بزيارة المكتبات التي تبيع الكتب لاختيار الكتب المحلية أو الأجنبية المتوافرة لديهم ثم طلبها.

2. خدمات المكتبات الجامعية :

1.2. ماهية خدمات المعلومات :

1.1.2. مفهوم الخدمة ، و خصائصها :

اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم الخدمة و تعددت ، و السبب وراء ذلك يعود إلى وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي بالسلع المادية .

إن المزايا المتعددة قد أخضعت مفهوم الخدمة إلى تفسيرات متعددة ، و بالتالي تعريفات مختلفة ، و قد عرفتها جمعية التسويق الأمريكية بأنها : عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو تقدم مرتبطة مع السلع المباعة ، و تقسم على النحو التالي :

- منافع غير ملموسة ، تعرض للبيع دون ارتباطها بالسلع مثل خدمات الكهرباء و الخدمات الصحية و الخدمات الاستشارية .
- أنشطة أو خدمات غير ملموسة ، و تتطلب استخدام السلع الملموسة مثل إيجار العقارات و إنتاج الببليوغرافيات في المكتبات .
- خدمات تشترى مرافقة مع السلعة مثل شراء الحاسوب و معه خدمات الصيانة ، وقواعد البيانات و معها خدمات التدريب و الصيانة و غيرها .

كما تعرف الخدمة بأنها : النشاطات غير الملموسة و التي تحقق الإشباع للرغبات ، و لا ترتبط أساسا ببيع سلعة ما أو خدمة أخرى .

---

[1] صوفي، عبد اللطيف . المرجع السابق .ص. 237 .

[2] بدر ، أحمد . عبد الهادي ، محمد فتحي . المرجع السابق .ص. 209

[3] لعبابدة حسان ، حسن . المرجع السابق .ص. 98.

كما عرفت الخدمة بأنها : أعمال غير ملموسة تشبع حاجات المستهلك أو المستفيد عندما تقدم بكفاءة ، أما كوتلر فيعرف الخدمة على أنها أي عمل أو أداء يمكن لطرف معين أن يقدمه لآخرين ، ويكون أساسا غير ملموس ، ولا ينتج عنه تملك لأي شيء ، وقد يرتبط أو لا يرتبط تقديمه بمنتج مادي . [1]

أما الخصائص الرئيسية التي تميز الخدمة فيذكرها محمد عبد الله في كتابه التسويق المعاصر [2] كما يلي :

- الخدمة غير ملموسة :

من غير الممكن معاينتها أو تذوقها أو الإحساس بها من قبل المستفيد ، وهذه الخاصة جعلت الإعلان أو الترويج للخدمات أكثر صعوبة مما هو عليه في حالة السلع أو المنتجات الملموسة .

- التماسك و الترابط :

فالخدمة تقدم و تستهلك في نفس الوقت ، وهذه الخاصة لا تنطبق على السلع التي تصنع و توضع في المعارض أو توزع على البائعين ، ومن خلالهم إلى المشترين ليتم استهلاكها لاحقا ، و تشير خاصية التماسك إلى وجود علاقة مباشرة بين مقدم الخدمة و المستفيد منها ، حيث يتطلب الأمر في الغالب حضور و تواجد المستفيد من الخدمة ، كما أن تواجد المستفيد يؤثر على النتائج المتوقعة من الخدمة ، مثال ذلك : مقابلة المستفيد عند تقديم خدمة البحث المباشر أو الخدمة المرجعية .

- الاختلاف في طريقة تقديم الخدمة :

و ذلك لكونها تعتمد على مهارات و أساليب و كفاءات مقدم الخدمة ، و زمان و مكان تقديمها ، فالخدمة المكتبية أو المعلوماتية التي يقدمها الأخصائي و الخبير في مجال أفضل بكثير من تلك التي يقدمها غير المتخصص أو الأقل خبرة ، حتى أن نفس الشخص قد يقدم الخدمة نفسها بطرق مختلفة من وقت لآخر و ذلك اعتمادا على الظروف المحيطة ، ولحل مشكلة التباين في طريقة تقديم الخدمة أو في نتائجها ، قد تعمد المكتبات الجامعية إلى : [1]

- التخطيط و الاختيار و التدريب الجيد للموارد البشرية العاملة في مجال تقديم الخدمات .
- وضع المعايير و المواصفات المناسبة لتقديم الخدمة .
- متابعة ردات فعل ورضا المستفيدين من الخدمة .

- زوال الخدمة :

تتميز الخدمة بخاصية تعرضها للزوال عند استخدامها ، بالإضافة إلى عدم إمكانية خزنها غالبا ، كما تتعرض المؤسسات إلى خسائر كبيرة في حالة عدم الاستفادة من الخدمة أو قلة الطلب عليها .

- الملكية :

---

[1] محسن صباح ، رحمة . الشهربلي ، إنعام . تسويق خدمات المعلومات : الثوابت و المتغيرات – المجلة العربية للأرشيف و التوثيق و المعلومات ، ع .10 ، 2001 .ص. 170.

[2] محمد عبد الله ، عبد الرحيم. التسويق المعاصر . القاهرة : مطبعة جامعة القاهرة ، 1988.ص.174.

[1] عليان ربحي، مصطفى. فاضل السمرائي ، إيمان . تسويق المعلومات . عمان : دار الصفاء ، 2004 .ص. 85

في حالة البضائع يمكن للمشتري تملك البضاعة بشكل كامل و خزنها أو بيعها مستقبلا ، و لكن في حال الخدمة فإن المستفيد يحصل على الخدمة و يستخدمها شخصيا لوقت محدد ، كاستخدام المراجع في المكتبة مثلا .

2.1.2. مفهوم المعلومات و أهميتها :

إن الإنسان تراوده فكرة ثابتة تتمثل في أن يتمكن من ترك بصماته على وجه الأرض لتأكيد انه يتحكم في المحيط الذي يعيش فيه ، هذا الأمر يؤدي بالضرورة إلى إنتاج متزايد و وفير للمعلومات التي تدخل رفوف المؤسسات التوثيقية دون هوادة ، لقد أحدثت التكنولوجيا ثورة داخل المجتمعات و أثرت فيها على كل المستويات ، إذ أن سرعتها في التغيير جعلت الإنسان يواجه صعوبة في مواكبة وثيرة هذه السرعة [2].

لقد أوضح أحد المختصين في علوم المكتبات و المعلومات أن المعلومات هي نتيجة تجهيز أو معالجة البيانات ... و هي عادة ما تأخذ شكل تقرير مركب من هذه البيانات ، و المعرفة هي الأفكار و المفاهيم و الحقائق المستنتجة من مجموعة هذه التقارير[3] .

من هنا يمكن أن نبرز أهمية المعلومات في صنع المعرفة ، و اتخاد القرارات ، حيث أن عالم المعلومات أصبح له خطط و سياسات ، كما أن المعرفة التي تشكل مضمون هذا العالم هي كذلك لها مناهج و طرق إلى حد أن العالم اليوم يتحدث عن إدارة المعرفة [4] ، ذلك ما يبرز أهمية التحسيس بمكانة المعلومات في المجتمع .. و هي في ذاتها تشكل قوة لأنها تمنح الأشخاص معرفة العالم الخارجي ، و تحدد نشاطهم و تجعله أكثر نجاعة [5] .

و المعلومات كذلك عنصر أساسي في معرفة كل المشاكل التي تحدد و تؤثر في حياة الشعوب و في تطور المجتمعات ، بما في ذلك العلاقات بين الشعوب[6]

كما أن المعلومات ضرورية في تطور مختلف المهن و العلوم و الثقافات ... من أجل ذلك نرى المعلومات كقوة هامة و فاعلة في كل مجتمع ، لأنها تعتبر موردا أساسيا كالمادة و الطاقة ، بل قد تفوق كلا من المادة و الطاقة ، و البحث العلمي الجاد في ظاهرة المعلومات أو عملية المعلومات يشير إلى أن المعلومات ظاهرة إنسانية ، و لكنها تعمل أيضا خارج المجتمع الإنساني كما هو الحال في عالم الحيوان و الآلات ، و هي فئة فلسفية أو أنها ترتبط بعدد من الفئات الفلسفية كالمكان و الزمان و الحركة و الطاقة [1].

3.1.2. تعريف خدمات المعلومات :

ورد في أدبيات علم المكتبات و المعلومات تعريفات متعددة وكثيرة لخدمات المعلومات بالمكتبات ، ومن أبرزها تعريف المعجم الموسوعي لعلوم المكتبات و التوثيق و المعلومات الذي عرفها بأنها " التسهيلات التي تقدمها المكتبة لاستخدام الكتب و بث المعلومات " [2]

---

[2] بودربان ، عز الدين ، . البحث الوثائقي في مجتمع المعلومات : دراسة ميدانية في المؤسسات التربوية الجزائرية ، ولاية قسنطينة نموذجا . أطروحة دكتراه في علم المكتبات : قسنطينة ، 2005 .ص.35 .

[3] محمد فتحي ، عبد الهادي . مقدمة في علم المكتبات . القاهرة : مكتبة غريب ، 1984 .ص.14

[4] بودربان ، عز الدين ، . المرجع السابق .ص.37 .

[5] reboul , E .information et pédagogie . tournai , 1977.p.48.

[6] unesco. Intergovernment council for the general information programme . paris :unesco ,1979 . p.220.

[1] بدر ، أحمد أنور . مختارات من علم المعلومات و المكتبات . الاسكندرية : دار الثقافة العلمية ، [د.ت.] .ص. 89.

[2] النوايسة غالب، عوض. خدمات المستفيدين من المكتبات و مراكز المعلومات . عمان : دار الصفاء ،2000.ص.2

و تعتبر الخدمات المكتبية و المعلوماتية المرآة الحقيقية التي تعكس نشاطات و أهداف و قدرات المكتبات الجامعية على إفادة المستفيدين ، وهي المقياس الحقيقي لمدى نجاح المكتبات الجامعية أو فشلها ، وتمثل خدمات المعلومات المكتبية همزة الوصل بين المستفيد من المعلومات من جهة و المعلومات التي يمكن أن يفيد منها من جهة أخرى .
وترتبط خدمات المعلومات بطبيعة نشاط المستفيدين ، و أنماط احتياجاتهم إلى المعلومات ، أي أن كل خدمة تهدف إلى مساعدة المستفيد على تخطى عقبات ما في نشاطه .
كما يعرف ربحي عليان خدمات المعلومات المكتبية بأنها : " كافة التسهيلات التي تقدمها المكتبة للقارئ كي يقوم بأفضل استخدام لأكبر قدر ممكن من تقنياتها بأقل التكاليف "[3]

2.2. متطلبات خدمات المعلومات :

حتى تتحقق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية على الوجه الأكمل لابد من توفر مقومات أساسية ، و التي تتمثل فيما يلي :

1.2.2. مصادر المعلومات :

تعتبر مصادر المعلومات بكافة أشكالها التي تقتنيها المكتبات الجامعية هي الركيزة الأساسية لجوانب خدمات المعلومات المكتبية .
ويتحدد مدى نجاح هذه الأخيرة أو قصورها بمدى قوة مصادر المعلومات المتوفرة بالمكتبات الجامعية أو ضعفها ، و كلما كانت مصادر المعلومات شاملة لفروع المعرفة البشرية و متنوعة المستويات و مطابقة للمعايير الكمية والنوعية المتعارف عليها كانت المكتبة في وضع يمكنها من تلبية و تحقيق الأهداف التي تسعى إليها و الاستجابة الفعالة لاحتياجات المستفيدين من خدماتها .
ومصادر المعلومات هي كل ما تقتنيه المكتبة الجامعية و تجمعه من مواد مكتبية سواء كانت مطبوعة أو غير مطبوعة ، وتعمل على تنظيمها بأحسن الطرق ليتم من خلالها تقديم معلومات معينة يحتاجها المستفيد ، وهناك عدة أشكال لمصادر المعلومات يمكن تلخيصها كالآتي :

- مصادر المعلومات المطبوعة :

وهي أساس خدمة المعلومات المكتبية في المكتبات الجامعية و غيرها ، و هي العمود الفقري لها ، وتشمل مصادر المعلومات المطبوعة على المواد المكتبية التالية :

- الكتب بكافة أنواعها
- التقارير العلمية
- تقارير البحوث
- * وثائق المؤتمرات
- * الرسائل الجامعية
- * النشرات

- مصادر المعلومات غير المطبوعة :

و هي أوعية المعلومات الحديثة التي تقوم على تسجيل الصوت أو الصورة المتحركة أو الثابتة أو الصوت و الصورة معا ، وتظهر في أشكال متنوعة أشهرها الشريط و القرص و الأسطوانة و تستخدم في أغراض البحث و مجالات الترفيه ، وتتنوع مصادر المعلومات غير المطبوعة كالآتي :

---

[3] عليان ربحي، مصطفى. المكتبات و أنواعها : مدخل إلى علم المكتبات و المعلومات . عمان : جمعية المكتبات الأردنية ، 1982 .ص.200

- المواد البصرية .
- المواد السمعية .
- المواد السمعية البصرية .

- مصادر المعلومات الإلكترونية :

و هي تلك التي تعتمد على الحفظ و الاسترجاع الآلي للمعلومات ، و الاتصال بشبكات معلومات عبر استخدام الخط المباشر ، الأمر الذي يسمح للمكتبة بالوصول إلى بنوك المعلومات الخارجية ، و قواعد البيانات الدولية ، مع إرساء خدمات جديدة مثل المعالجة الآلية للمعلومات ، و البث الانتقائي للمعلومات ، و هو أمر تطور عشية الألفية الثالثة ليقيم المكتبة الالكترونية التي تقوم بالنشر الإلكتروني ، و المؤتمرات الإلكترونية ، و البريد الإلكتروني ، و الإعداد الآلي للمكانز و ما إليها . [1]

2.2.2. الموارد البشرية للمكتبة :

يعتمد نجاح المكتبة في تقديمها لخدمات المعلومات اعتمادا أساسيا على مستوى و نوعية التعاون في المكتبة ومدى فهم الموارد البشرية ووعيهم بطبيعة العمل المكتبي ، فالموارد البشرية للمكتبات الجامعية تشكل الأساس في نجاح الخدمات المكتبية وتطورها لتحقيق المكتبات لأهدافها ، و يمكن القول أن الموارد البشرية للمكتبات الجامعية هم أشخاص أتموا دراسة أكاديمية و تأهيلا في دراسة المعلومات كي يتمكنوا من مزاولة مهنة الخدمة المعلوماتية و العمل في إحدى مؤسسات المعلومات [2] ، ولابد من الإشارة إلى أن حجم وطبيعة الموارد البشرية العاملة في المكتبة تتأثر بعدة عوامل ، أهمها :

- حجم المجتمع الذي تخدمه المكتبة .
- نوعية و أعداد المستفيدين من خدمات المعلومات التي تقدمها المكتبة .
- طبيعة وحجم المجموعات المكتبية ومقدار النمو السنوي لها .
- البرامج و النشاطات الأخرى التي تقدمها المكتبة كالمحاضرات و الندوات و الدورات التدريبية ...إلخ .

ولهذا لابد من أن تأخذ المكتبة بالاعتبار العوامل المذكورة عند توفيرها لموارد بشرية جديدة لوظائفها الشاغرة من المتخصصين وفقا لنوعية و طبيعة الخدمات التي تقدمها ، و يمكن تقسيم الموارد البشرية العاملة في المكتبات الجامعية إلى ثلاث فئات ، وهي :

- الموارد البشرية الفنية :

و هم الذين يمارسون الأعمال الفنية داخل المكتبة كالفهرسة و طلب الكتب و توجيه القراء .

- الموارد البشرية الإدارية :

و تتركز طبيعة وظائفهم و أعمالهم على تنظيم إدارة المكتبة و التخطيط لها .

الموارد البشرية غير الفنية :

---

[1] هبايلي، حسين . المكتبة الجامعية الالكترونية و البحث العلمي . وقائع الندوة العربية الرابعة للمعلومات . تونس : مؤسسة التميمي للبحث العلمي ، 1994. ص. 353 .

[2] مقناني ، صبرينة . المرجع السابق .ص. 100.

و هم الذين يمارسون الأعمال الكتابية ، و إعارة الكتب و استرجاعها و تنظيمها على الرفوف ، وغيرها من الأعمال .
بالإضافة إلى هذه الأصناف الثلاثة هناك أيضا المتخصصون الموضوعيون و مبرمجو الحواسيب و مصممو النظم . ومن هنا نجد أن الموارد البشرية توفر إسهاما كبيرا في تقديم أفضل الخدمات إلى الجمهور ، إذ لا يمكن للمكتبة الجامعية أن تقدم خدمات معلومات دون وجود هذا المورد البشري ، و الذي ينبغي أن يكون مؤهلا مكتبيا أو إداريا ، ويجب أن يكون قادرا على التعامل و الاتصال الفعال مع القراء ، وأن يمتلك ثقافة عالية .(1)

3.2.2. التسهيلات المكتبية اللازمة :

يجب على المكتبات الجامعية أن تقدم كافة التسهيلات للمستفيدين و الباحثين و أن توفر لهم كافة المتطلبات التكنولوجية ، حتى يتسنى لهم الاستفادة من خدمات المعلومات على الوجه الأكمل ، و ذلك يكون بتوفير مايلي :

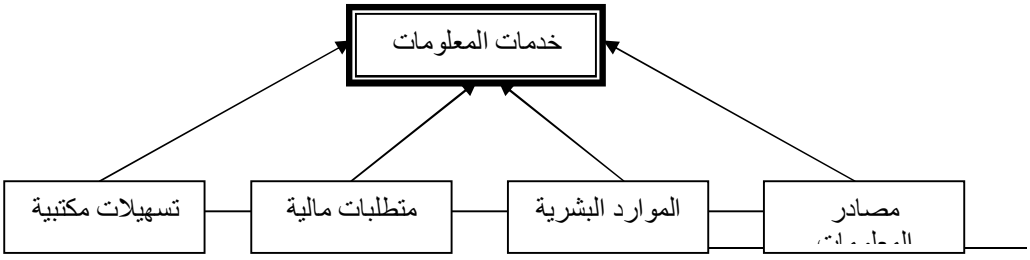
- القاعات المناسبة المهيأة للقراءة و المطالعة .
- أماكن خاصة للباحثين في قاعات المراجع و الدوريات .
- الأجهزة الخاصة بالمواد السمعية و البصرية و المصغرات الفيلمية .
- أجهزة الحاسوب و برمجياتها الخاصة بالمكتبات .
- قواعد البيانات الببليوغرافية .
- الإرشادات و التعليمات الخاصة باستخدام أجهزة الحاسوب في المكتبات .
- توفير الأدلة و النشرات التي تعرف باستخدام المكتبة و مصادرها المختلفة .
- توفير وسائل الاتصال المختلفة كالهاتف و الفاكس .
- الإضاءة و التهوئة المناسبتين في أماكن البحث و الاستراحة الخاصة بالباحثين و الدارسين .
- الربط بشبكة الانترنت .
- أجهزة الاستنساخ و التسجيل .

4.2.2. المتطلبات المالية :

تحتاج المكتبات الجامعية إلى متطلبات مالية كثيرة و متعددة ، تتمثل في النفقات التالية :

- نفقات لشراء مصادر المعلومات المختلفة .
- نفقات مالية لتوفير مختلف أنواع الأجهزة التي تستخدم داخل المكتبة .
- نفقات مالية لتوفير برمجيات حديثة خاصة بالمكتبات .
- نفقات لصيانة الأجهزة و المواد المختلفة و المساحات التي تحتويها

و الشكل الموالي يمثل متطلبات تقديم خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية .



(1) النوايسة غالب، عوض. المرجع السابق .ص.25

الشكل برقم **07** : متطلبات تقديم خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية

3.2. أنواع خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية :

1.3.2. خدمات المعلومات الفنية و التقنية :

- **خدمة الاقتناء و التزويد :**

هي مجموعة من الإجراءات الفنية للحصول على مصادر المعلومات من أوعية مطبوعة و غير مطبوعة ، عن طريق الإهداء أو الشراء أو التبادل أو الإيداع أو الاشتراك ، كما يتضمن تقييم المقتنيات و جردها و صيانتها [1] ، كما تعرف كذلك بأنها عملية الحصول على المواد المكتبية المختلفة والمناسبة للمكتبة و لمجتمع المستفيدين منها من خلال المصادر المختلفة . [2]

و تتضمن خدمة الاقتناء و التزويد مجموعة من الإجراءات تتخذها المكتبة للحصول على مصادر معلومات غير المتوفرة لديها ،و غير المطلوبة سابقا ، و يمكن معرفة ذلك من خلال الفهارس و سجلات التزويد ، كما يتم كذاك تبعا لهذه الخدمة التأكد من المحتوى الفكري للمصادر الجديدة و سعرها و شكلها المادي من حيث الورق و التجليد ، إضافة إلى إعداد الفواتير من أجل تسديدها ، و تسجيل المواد الجديدة و ختمها و إرسالها إلى الأقسام الفنية الأخرى ، وأخيرا إعلام المستفيدين بها .

إن خدمة الاقتناء و التزويد باعتبارها العنصر الأول في السلسلة الوثائقية تكتسي أهمية بالغة ، ويتضح ذلك من خلال الوظائف التي تقوم بها ، والتي تتمثل في التالي :

- شراء الأوعية الفكرية الجديدة لتغطية طلبات ورغبات الباحثين و المستفيدين .
- الإشراف المباشر على عملية اختيار الأوعية الفكرية .
- تنويع طرق الحصول على المواد بين الشراء و الإهداء و التبادل و الاشتراك .
- تقديم معلومات ببليوغرافية كاملة عن الكتب و المواد الأخرى من خلال قوائم الناشرين و قوائم الإهداء و التبادل .
- إرسال التوصيات و طلبات المواد المكتبية إلى الناشرين و الوسطاء و الجهات الأخرى .
- وضع سياسة شراء واضحة و محددة يتم من خلالها الحصول على أفضل المطبوعات بأقل التكاليف و بأسرع وقت ممكن .
- توفير مجموعة من المواد المكتبية المناسبة لأغراض الإهداء و التبادل .

- **خدمة الفهرسة :**

تعرف بأنها عملية إعداد الكتب و غيرها من الأوعية الفكرية إعدادا فنيا حتى تكون في متناول القراء و الباحثين في أسرع وقت ممكن ، وبأيسر الطرق ، و ناتج عملية الفهرسة هذه يسمى الفهرس الذي هو بمثابة قائمة بما تشمل عليه المكتبة من مقتنيات توضع في خدمة المستفيدين .

---

[1] العبابدة حسان ، حسن . مصادر المعلومات و بناء مقتنيات المكتبات . الجزائر : المكتبة الوطنية ، 1996 .ص.94

[2] ربحي عليان، مصطفى؛ أبو عجيمة ، يسرى . تنمية المجموعات المكتبية : التزويد .ط .1 . عمان : دار الصفاء ، 2000 .ص-ص.65-66

ويعرف محمد فتحي عبد الهادي خدمة الفهرسة بأنها " عملية الوصف الفني لمواد المعلومات أو أوعية المعلومات أو الوثائق بهدف أن تكون في متناول المستفيد بأيسر الطرق ، وفي أقل وقت ممكن " [1]
وخدمة الفهرسة تنقسم إلى صنفين هما :

- الفهرسة الوصفية : وهي التي تختص بوصف الكيان المادي و الملامح المادية لمواد المعلومات و طبيعتها ومكان نشرها بواسطة مجموعة من البيانات مثل اسم المؤلف و عنوان المادة و مكان نشرها ...إلخ
- الفهرسة الموضوعية : و هي التي تختص بوصف الكيان الموضوعي لمواد المعلومات و محتوياتها بواسطة رؤوس الموضوعات ، أو أرقام تصنيف بحيث يمكن تجميع المواد عن نفس الموضوع في مكان واحد ، إذ أنها من أهم و أصعب العمليات الفنية المتصلة بالإعداد الببليوغرافي لمجموعات المواد المكتبية ، وهي تهتم بالمحتوى الموضوعي لمصادر المعلومات .

- خدمة التصنيف :

جاء في لسان العرب لابن منظور أن التصنيف هو تمييز الأشياء بعضها عن بعض و صنف الشيء : ميز بعضه عن بعض ، و تصنيف الشيء جعله أصنافا " [2] ، و يعتبر التصنيف من أهم الخدمات الفنية للعمل المكتبي ، فيعرف بأنه " يعني ترتيب المواد بحيث تكون جميع المواد ذات الموضوع الواحد على الرف و ترتيب هذه المواضيع ترتيبا منهجيا يتقدم فيها العام على الخاص و تقسم المواضيع تقسيمات دقيقة بحيث تمنع تزاحم الأرقام الكبيرة " (3) ، و يعرفه الصوفي بأنه " علم تقسيم المعرفة إلى أبواب ، و فصول و أنواع ، و أجناس ، في محاولة لبيان العلاقة التي تربط كلا منها بالآخر ، موضحا مكان كل علم بالنسبة للعلوم الأخرى في بناء المعرفة ككل ، و يعني ذلك ترتيب العلوم في مجموعات متميزة ، بتسلسل وفقا لنظام معين " [4]
كما يعرف التصنيف على أنه جمع المعلومات المتشابهة ، و فصل المعلومات غير المتشابهة ، ويحدد التشابه و الاختلاف على أساس التشابه الموضوعي ، لأن الصفة و الخاصية الجوهرية للمعلومات هي الموضوع أو المحتوى الفكري ، و ليس أي بيان وصفي ، فمن أجل هذا المحتوى الفكري تقنن المعلومات . [5]
ويلعب التصنيف دورا هاما جدا في مجال خدمة الرواد بتسهيل الحصول على أوعية المعلومات ، وكذا بالنسبة للمكتبيين إذ ييسر عليم خدمة القارئ و يعرفهم على جوانب الضعف و القصور في مجموعات المكتبة .
و التصنيف الجيد في المكتبات الجامعية ينبغي أن يتصف بميزات أساسية تجعله يؤدى الوظيفة المرجوة و هي :

- الشمولية لجميع موضوعات المعرفة البشرية
- الاحتواء على رموز و أرقام تقوم مقام الألفاظ ، هذه الرموز تكون مرادفة لكل موضوع

---

[1] محمد فتحي ، عبد الهادي . المعالجة الفنية لأوعية المعلومات : الفهرسة و التصنيف و التكشيف . القاهرة : مكتبة غريب [د.ت.] .ص.117
[2] ابن منظور . معجم لسان العرب . باب الفاء حرف الصاد .
[3] ماهر حمادة ، محمد . تنظيم المكتبة المدرسية . جدة : دار الشروق ، 1996 .ص.54
[4] صوفي ، عبد اللطيف . مدخل إلى علم الببليوغرافيا و الأعمال الببليوغرافية . الرياض : دار المريخ ، 1995 .ص. 141 .
[5] محمد الشريف ، عبد الله . مدخل إلى علم المكتبات و المعلومات .ط.1 ، [د.م] : مطبعة الإشعاع ، 1996 . ص-ص.427 - 428

من مواضيع المعرفة الموجودة

- المرونة في الترميز و في التفريعات ، حيث تكون هناك إمكانية إدخال و استيعاب موضوع جديد دون الإخلال بالنظام ككل .

- خدمة التكشيف و الاستخلاص :

فخدمة التكشيف تهدف إلى إعداد المداخل اللازمة للكشف عن المضمون الموضوعي لمصادر المعلومات ، وتسمى عمليات التكشيف المتعلقة بعملية تحليل المضمون ، و أنواع الكشافات تختلف وفقا للمواد التي يتم تكشيفها ، ولهذا فإن المكتبات الجامعية تقدم خدمة التكشيف للتعريف بما تحتويه الدوريات و المطبوعات من معلومات جديدة أو للتعريف بالمنتوج الفكري في مجال علمي معين ، وتشمل عملية التكشيف العمليات الأساسية التالية :

- الفحص الدقيق للمجموعات للتعرف على ما تشتمل عليه من معلومات و أفكار .
- تحليل محتوى المجموعات .
- عنونة المفردات المميزة للمجموعات بواسطة رؤوس الموضوعات المناسبة .
- إضافة المكان لكل رأس موضوع للفرد داخل المجموعات حتى يمكن استرجاعها .

أما خدمة الاستخلاص فيعرفها المعهد القومي الأمريكي للمواصفات القياسية الخاصة بصياغة المستخلصات على أنها " عرض موجز دقيق لمحتوى الوثيقة " [1] والاستخلاص هو واحد من جوانب الإعداد الببليوغرافي لمصادر المعلومات ، وذلك على أساس أنه عملية تكشيف متطورة ، فهو فن استخراج أكبر قدر ممكن من المعلومات المطلوبة من مقال ما في دورية معينة أو مطبوع معين ، و التعبير عنها بأقل عدد من الكلمات .

2.3.2. خدمات المعلومات الموجهة للمستفيدين :

- خدمة الإعارة :

تعتبر الإعارة العصب الحيوي للخدمات المكتبية ، وإحدى المؤشرات العامة على نشاط المكتبة و قدرتها على الوصول لمجتمع المستفيدين ، كما تعرف على أنها عملية تسجيل و إخراج الكتب أو المواد المعلوماتية الأخرى لاستخدامها خارج المكتبة لغرض الاستفادة منها خلال فترة زمنية محددة ، ووفق نظام معين ، تحت إشراف أحد موظفي قسم الإعارة .

و الإعارة نوعان ؛ داخلية و هي التي تسمح للقارئ بالاستفادة من المجموعات المكتبية مباشرة بحيث تخصص لها قاعات داخ المكتبة حتى تعطي لروادها فرصة الاستفادة منها ، وتلبية احتياجاتهم البحثية ، ويطبق هذا النوع من الإعارة على المواد المكتبية ذات القيمة مثل المصورات و الوثائق و المطبوعات الرسمية .

أما الإعارة الخارجية فيقصد منها إتاحة الفرصة للمستفيدين باستخدام المواد المكتبية خارج مبنى المكتبة وفقا لقوانين معينة بغية المحافظة على تلك المواد لإرجاعها في الوقت الذي تحدده المكتبة ، أي الفترة التي يحتفظ فيها القارئ بالمواد المكتبية ، وغالبا ما تحدد مدة الإعارة بأسبوعين ليستفيد من إعارتها أكبر عدد ممكن من القراء.[2]

---

[1] محمد الشريف ، عبد الله . المرجع نفسه .ص.254

[2] بن عبد الله الخريمي ، سعود. خدمات الإعارة في المكتبات الحديثة . الرياض : مكتبة الملك فهد ، 1994 . ص .15-17

أما الوظائف التي تضطلع بها خدمة الإعارة فنذكرها فيما يلي :

- المشاركة في إعداد و اختيار الأنظمة المناسبة لتسيير عملية الإعارة .
- إعداد سجلات العضوية اليدوية ، وإصدار البطاقات التي تثبت هوية المستعيرين و أحقيتهم من الاستفادة من خدمات المعلومات عبر الإعارة ، وتجديد البطاقات عند انتهاء مدة صلاحيتها وفقا للشروط و التعليمات المتعددة .
- عمل كافة التعليمات الخاصة بالإعارة و إرجاع المواد المعارة و تجديدها للمواد التي انتهت مدة إعارتها.
- تجميع و رصد كافة الإحصائيات و البيانات اليومية و الشهرية و السنوية ، و إعداد التقارير الخاصة بخدمة الإعارة و نشاطاتها المختلفة .
- إرشاد القراء و توجيههم ، لتمكينهم من الوصول إلى المواد المطلوبة في أسرع وقت ممكن .

و تجدر الإشارة إلى أنه ينبغي أن يحدد نظام المكتبة عملية الإعارة الداخلية و الخارجية ، و أن يبين كيفية إجرائها ، و فترات كل نوع منها ، و سبل ملاحقة المستعير إن هو تأخر في برد الكتب ، و العقوبات على ضياع الكتب المستعارة أو تلفها إلى غير ذلك من البنود الهامة ، التي يجب أن تعلق بوضوح على لوحة الإعلانات ، ليعرفها القراء و يتقيدوا بها [1].

- خدمة المراجع :

تهدف هذه الخدمة إلى مساعدة المستفيد في استخدام مصادر المعلومات المتوفرة في المكتبة الجامعية و الاستفادة منها ، كما أنها تعمل على الإجابة على أية أسئلة أو استفسارات يتوجه بها الباحث طلبا للحصول على معلومات معينة أو حقائق أو بيانات أو طلبات للحصول على مصادر معلومات يمكن الاعتماد عليها في إجراء دراسة أو بحث ما ، وتعتبر هذه الخدمة من الخدمات الهامة التي تقدمها المكتبات الجامعية ، لأنها تلعب دورا هاما في النشاط اليومي لها .

و عموما فإن هذه الخدمة تعتمد على مختلف مصادر المعلومات التي توجد بالمكتبة ، لكنها تقوم أساسا على مجموعة المراجع التي تتمثل في الموسوعات و دوائر المعارف و القواميس اللغوية و معاجم المصطلحات و الكشافات ، وتتضمن إجراءات تقديم هذه الخدمة تلقي الأسئلة عن المستفيدين سواء بالزيارة الشخصية أو هاتفيا أو بالبريد العادي أو الإلكتروني ، ثم تحليل الأسئلة وتوضيحها لإدراك ما يريده المستفيد فعلا ، ثم البحث عن الإجابة في المصادر المختلفة ، وأخيرا تقديم الإجابة بصورة شفوية أو مكتوبة للمستفيد . [2]

و الخدمة المرجعية تنقسم إلى قسمين :

- o خدمة مرجعية مباشرة :

وتتضمن الخدمات التالية :

- خدمة المراجع التي تعتبر المهمة الرئيسية لقسم المراجع ، و تتمثل في مساعدة الجمهور في الحصول على المعلومات من خلال مجموعة المراجع ،

---

[1] صوفي ، عبد اللطيف .المكتبات المدرسية : تنظيمها – مصادرها و دورها في مستقبل التربية . دمشق : دار طلاس ، 1990 .ص.177

[2] محمد فتحي ، عبد الهادي . المقدمة في علم المعلومات . [د.م] : دار غريب ، 1990 .ص.114

وتختلف هذه الخدمة باختلاف المكتبات و نوعية المستفيدين .

- خدمة الإعلام الببليوغرافي و الذي يعد نوع متطور من الخدمة المرجعية ، و يهدف إلى توجيه الباحث إلى الببليوغرافيات الشاملة أو الموضوعية الجارية أو الراجعة و إرشاده ، وكيفية استخدامها و الإفادة منها .
- خدمة تعليم المستفيدين كيفية استخدام المكتبة و المواد المكتبية ، كما تتولى تدريب الباحثين على البحث في الفهارس و التعرف على نظم الإعارة و الخدمات المكتبية من إنجاز البحوث و الدراسات المختلفة .

o خدمة مرجعية غير مباشرة :

و تشمل الخدمات التالية :

- خدمة اختيار الكتب و المواد المرجعية .
- خدمة ترتيب الكتب المرجعية و تنظيمها .
- خدمة تبادل الإعارة مع المكتبات الأخرى .
- خدمة تقييم خدمات قسم المراجع .
- خدمات ووظائف أخرى متنوعة ، كالمساعدة على عمليات الاستنساخ و ترتيب بطاقات الفهارس و الإشراف على قاعة المراجع و إعداد الإحصائيات و التقارير و نشاطات القسم .

- خدمة الإحاطة الجارية :

هذه الخدمة تسمح للباحثين بملاحقة الإنتاج الفكري المتصل بمجالات اهتمامهم ، وغالبا ما ترتبط هذه الخدمة بالمكتبية الجامعية ووحدات المعلومات المتخصصة . [1]

و هدف هذه الخدمة هو تعريف الباحثين بالمعلومات الحديثة في مجالات تخصصهم ، خاصة تلك التي تكون منشورة حديثا ، إذ يسعى المستفيد دوما لمثل هذه الخدمة لأنها تغدي بحثه بالمعلومات الحالية ، و تمكنهم من التماشي مع ما وصل إليه العصر من تكنولوجيا و ثورة معلومات ، و التوسع و التعمق في البحوث بالاستفادة من بحوث الآخرين ، وتوفير وقت و جهد كبيرين في تطوير البحث العلمي .

- خدمة البث الانتقائي للمعلومات :

تعتمد هذه الخدمة على الحرص على مطابقة المعلومات لاحتياجات كل مستفيد على حدى ، بالسعي إلى إعفائه من مشقة البحث عن هذه المعلومات و غيرها ، كما أنها تمده بالمعلومات التي يحتاجها لإعفائهم من الإطلاع على بيانات ووثائق لا تخدم بحوثه العلمية بشكل مباشر . [2]

كما أن هذه الخدمة تسمح للمكتبات الجامعية بتعريف المستفيدين بالوثائق و المطبوعات الحديثة ذات الصلة بموضوعات بحثهم و عملهم و اهتماماتهم العلمية و ميولاتهم ، وذلك في ضوء معلومات جمعت عنهم و عن احتياجاتهم مسبقا ، وعلى اعتبار هذا فإن هذه

---

[1] حشمت ، قاسم . المكتبة و البحث . بيروت : مكتبة غريب ، 1983 .ص.218

[2] بطوش ، كمال . سلوك الباحثين حيال المعلومة العلمية و التقنية داخل المكتبة الجامعية الجزائرية . المرجع السابق .ص.121

الخدمة موجهة للمستفيد مباشرة و مصممة بموجب اهتماماته و احتياجاته ، وتقدم هذا النوع من الخدمة للمستفيدين بشكل منتظم و دوري .
و خدمة البث الانتقائي للمعلومات تتطلب إتباع الخطوات التالية :

- إجراء مسح شامل للمستفيدين من خدمات المعلومات بالمكتبة
- تحديد مجالات اهتمام كلا منهم بدقة مع تحديد أولويات اهتمام كل مستفيد .
- إعداد استمارة سمات الحاجات لكل مستفيد على حدى .
- مضاهاة استمارة المستفيد بإضافات دورية إلى بنك المعلومات ، واسترجاع المعلومات المطابقة لهذه الاستمارة و تزويد المستفيد بها .

كما أن لهذه الخدمة فوائد و مميزات أهمها توفير الوقت للباحثين و المستفيدين في التحري عن الوثائق و الإنتاج الفكري الذي يتعلق بموضوعات اهتماماتهم و أعمالهم ، سواء كان ذلك فيما يخص الوثائق و الإنتاج السابق أو الوثائق الموجودة في مجال تخصصهم و اهتماماتهم ، وكذلك ضمان إجراء شامل و عام للإنتاج الفكري الذي يخص باحثا معينا ، واسترجاع كل ما له علاقة باهتماماته ، و التعرف على الصفوة من الكتب و المراجع و المواد الفكرية المتخصصة في مجال محدد .

- خدمة التصوير و الاستنساخ :

تعد خدمة التصوير و الاستنساخ خدمة أساسية في المكتبات الجامعية ، كونها تعمل على تلبية حاجة الكثير من المستفيدين وتيسير الإفادة من الوثائق ببقائها الدائم بحوزتهم و عدم إعارتها ، خاصة تلك التي يصعب تركها في متناول المستفيد لقلة نسخها أو لضخامة حجمها ، و التصوير نوعان :

- التصوير على الورق ، ويكون ذلك عن طريق استخراج نسخة بنفس الحجم أو بتغيير بسيط .
- التصوير المصغر ، ويكون على شكل مكرو فيلم أو ميكرو فيش .

و على المكتبة الجامعية التي توفر خدمة التصوير و الاستنساخ أن تراعي الأمور التالية :

- لا يجوز تصوير مقال ما للبحث الواحد أكثر من مرة واحدة .
- يجب أن يعرف المستفيد من خارج المؤسسة ما إذا كان عليه أن يدفع رسوما خاصة .

ومن الأسباب التي تجعل خدمة التصوير و الاستنساخ ضرورية في المكتبات الجامعية منها عدم توفر الوقت الكافي عند بعض الباحثين في قراءة و مراجعة المصادر و الوثائق خاصة التي لا تعار خارج بناية المكتبة ، و صعوبة إفادة الباحثين من المصدر الواحد أو الوثيقة الواحدة ، و الحفاظ على الوثائق و خاصة النادرة منها و القيمة و ذات النسخ القليلة ، وتقليل تداولها و تحريك صفحاتها خشية إتلافها ، وكذلك فإنه يمكن توظيف خدمة الاستنساخ في التعاون و التبادل بين المكتبات في مناطق جغرافية مختلفة .
ويحتاج العمل في مجال خدمة التصوير و الاستنساخ إلى أجهزة خاصة يقوم عليها الفنيون ، وفي تلك الحالة فإن دور الموارد البشرية المتخصصة في المكتبات و المعلومات هو

إدارة خدمة الاستنساخ و التصوير ، بما فيها قيام الفنيين باستنساخ الوثائق ثم إمداد الباحثين بالصور المطلوبة [1]

- خدمة الترجمة :

تلجأ المكتبات الجامعية إلى تقديم خدمة الترجمة ، وذلك من أجل تسهيل عملية الإطلاع على المواد المكتبية بالغات الأجنبية لأصحاب التكوين اللغوي المحدود ، و كذلك من أجل السرعة في الاستفادة من المعلومات ، وتتضمن هذه الخدمة التعريف بالترجمات المنشورة و إتاحتها ، وبيان طرق الوصول إليها .

و خدمة الترجمة من العمليات الصعبة التي تستغرق الكثير من الجهد و الوقت ، ومن ثمة فإنه ينبغي ألا تقدر المكتبة البدء في ترجمة مادة معينة إلا بعد التأكد من عدم إمكان الحصول عليها باللغة التي تسمح بالإفادة منها من طرف الباحثين و الدارسين ، و عادة ما تلجأ المكتبات الجامعية حسب إمكانياتها إلى توفير هيئة مصغرة من المترجمين من خارج المكتبة أو التعاقد مع مجموعة من المترجمين أو اللجوء إلى الهيئات المختصة بالترجمة ، كما تقوم المكتبات بالاحتفاظ بسجل للمواد التي تقوم بترجمتها للتعرف على نشاطها في هذا المجال و الإفادة منه .

و خدمة الترجمة في المكتبات الجامعية يمكن أن تكون شفوية كما يمكن أن تكون كتابية أو علمية أو أدبية ، وتلجأ المكتبات إلى خدمة الترجمة لأسباب عدة كالطبيعة العالمية للإنتاج الفكري و تجاوز المعلومات للحدود الجغرافية و صفتها الدولية المعاصرة ، وصعوبة تعلم مختلف اللغات التي ينشر بها الإنتاج الفكري العالمي الضخم .

- خدمة التكوين :

خدمة التكوين هي عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية ، و هدفه إكساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها العامل ، و تحصيل المعلومات التي تنقصه ، و الاتجاهات الصالحة للعمل و الأنماط السلوكية ، و المهارات الملائمة و العادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الداء و زيادة إنتاجه [1] ، كما تعرف خدمة التدريب أنها تشمل جميع الأنشطة المخصصة لتعليم المستعمل خدمات المكتبة و تسهيلها ، و تنظيم مواردها و استراتيجية البحث ، كما تتضمن معلومات عن استخدام مصدر مرجعي واحد أو أكثر و محاضرات عن استخدام المكتبة و تعليمات ببليوغرافية [2]

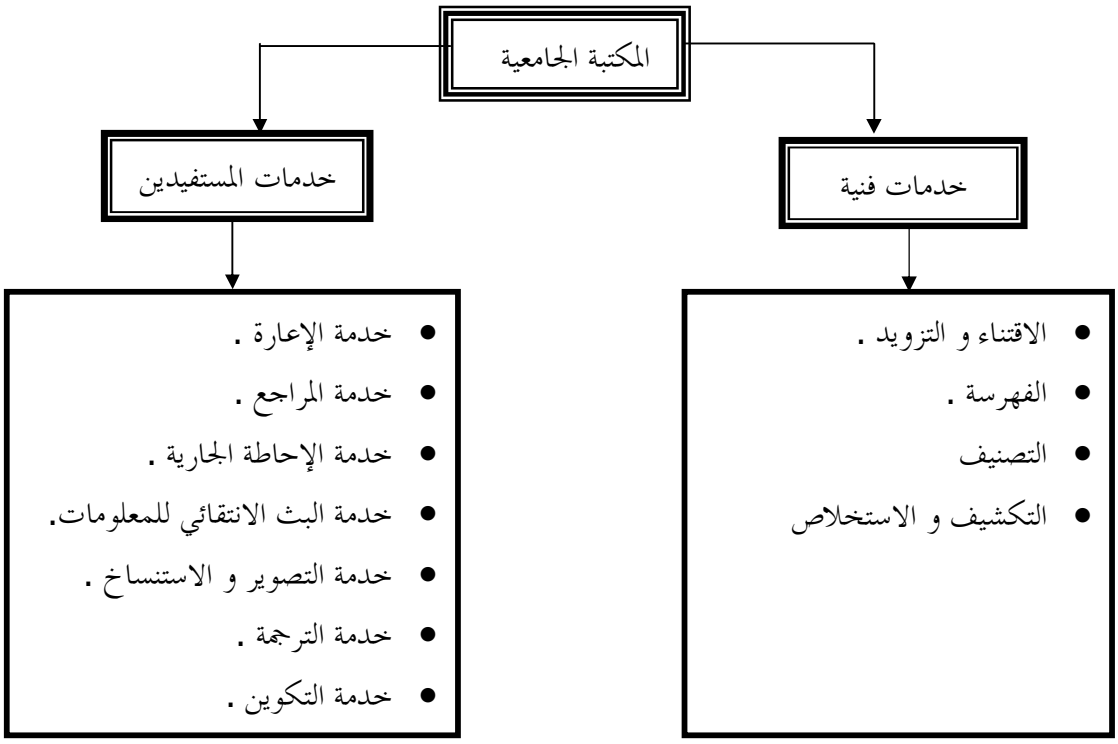
و الرسم التالي يبين مختلف أنواع خدمات المعلومات في المكتبة الجامعية .

---

[1] محمد فتحي ، عبد الهادي . المرجع السابق .ص.148

[1] برعي أحمد ، جمال. التخطيط للتدريب في مجالات التنمية . القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة ، 1986 .ص.308 .

[2] محمد الشامي ، أحمد . المرجع السابق .ص. 239 .



الشكل برقم 08 : أنواع خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية

4.2. العوامل المؤثرة على تقديم خدمات المعلومات :

تختلف الخدمات المكتبية من مكتبة لأخرى تبعا لتؤثرها بجملة من العوامل نجملها فيما يأتي :

1.4.2. المستفيدون :

إن اختلاف مجتمع المستفيدين من خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية عن غيرها من المكتبات الأخرى من حيث المستوى التعليمي و الثقافي و متوسط الأعمار ، يجعل من الضروري أن تتلاءم خدمات المعلومات التي توفرها المكتبة الجامعية تبعا لهذا العامل بما يشبع رغبات المستفيدين و يحقق أهداف المكتبة .

2.4.2. حجم المكتبة :

حجم المكتبة من ناحية البناء و المساحة و المجموعات المكتبية و العمليات و الخدمات المتوفرة ، وعدد المستفيدين من تلك الخدمات ، يعد عنصرا مهما في تحديد خدمات المعلومات التي تقدمها المكتبة الجامعية ، فكلما كان حجم المكتبة كبيرا دعت الحاجة إلى تقديم خدمات أكبر .

3.4.2.أهداف المكتبة :

للمكتبة الجامعية أهداف محددة ، و لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العمليات و النشاطات و البرامج التي يتم أداؤها و المتمثلة في خدمات المعلومات التي تقدمها للمستفيدين سعيا لتحقيق تلك الأهداف .

4.4.2. نوع المكتبة :

إن خدمات المعلومات تختلف من مكتبة لأخرى من خلال التقسيم النوعي للمكتبات ، ويعود ذلك لاختلاف أهدافها وحجم مجموعاتها و حجم المستفيدين ، و إمكانياتها المتوفرة .

5.4.2. الموارد البشرية العاملة في المكتبة :

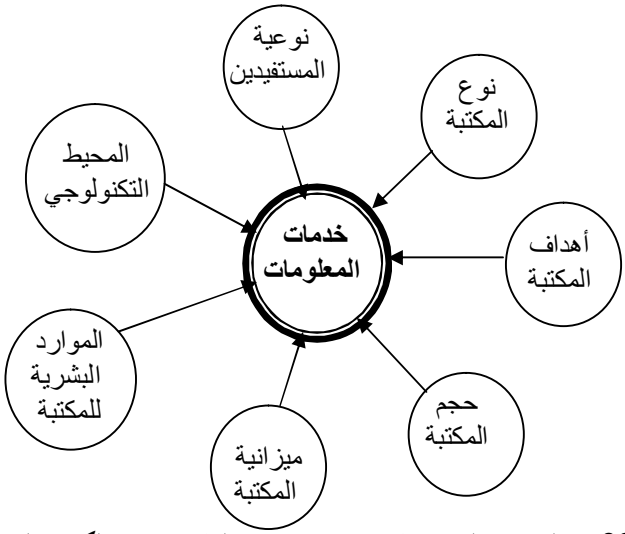
كلما كانت المكتبة الجامعية تتوفر على موارد بشرية كافية عدديا و مؤهلة من حيث المستوى و المهارات و الثقافة ، كلما كانت خدمات المعلومات المقدمة للجمهور أكثر نفعا و دقة .

6.4.2. ميزانية المكتبة :

تعتبر الميزانية عاملا أساسيا لنجاح الخدمة ، فكلمنا كانت الميزانية مناسبة وكافية ، كلما كانت القدرة على توفير خدمات معلومات كافية ومتعددة و متطورة .

7.4.2. المحيط التكنولوجي :

أي منتجات التكنولوجيا الحديثة ، وخاصة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، والتي لها تأثير مباشر و فعال في تطوير نوعية خدمات المعلومات التي تقدمها المكتبات الجامعية . و الشكل التالي يمثل تأثير العوامل السابقة على خدمات المعلومات في المكتبة الجامعية .



الشكل برقم 09 : العوامل المؤثرة على تقديم خدمات المعلومات في المكتبة الجامعية

• ملخص الفصل الثاني :

المكتبة الجامعية بمثابة القلب من الجامعة ، وجدت لتسهم في تحقيق أهدافها ، و تخدم المجتمع الجامعي خصوصا ، و هي من أجل ذلك تحتاج إلى مصادر للمعلومات بمختلف أنواعها و أشكالها، ينبغي أن تختار بأسلوب علمي ، و تنظم بطريقة منطقية و معقولة تسهل الإفادة منها لرواد المكتبة و المستفيدين من خدماتها ...

و خدمات المعلومات بمختلف أنواعها الفنية و التقنية أو خدمات المستفيدين ، تعبر عن التسهيلات التي يقدمها العاملون في المكتبة لاستخدام مواد المعلومات الموجودة فيها ...

و الملاحظ من خلال هذا الفصل أن من أهم أسس قيام المكتبة الجامعية ، و من متطلبات خدمات المعلومات الأساسية ، و العوامل القوية المؤثرة على نجاح تقديمها ، هي توفر الموارد البشرية الكافية عددا و تأهيلا لتحقيق أهداف المكتبة الجامعية في تقديم خدماتها للرواد ، و هذا ما سيتطرق إليه الفصل القادم من الدراسة .

#+

إدارة الموارد البشرية في المكتبات

محتويات الفصل

- تمهيد .

1. الموارد البشرية و إدارتها في المكتبات الجامعية .
2. أصناف الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.

3. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية .
• ملخص الفصل الثالث .

* الإدارة هي إدارة الأفراد .. و إدارة الأفراد هي الإدارة *
لورنس أبلي : من كتاب إدارة الأفراد المعاصرين

#+

إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية

• M:

تعد المكتبات الجامعية جزءا لا يتجزأ من كينونة المجتمع الحديث ، و إحدى وسائل استمراريته و ديمومته و تطوره ، و يعتمد نجاح هذه المكتبات على وجود موارد بشرية فعالة تقوم بأداء وظائفها و مهامها ، كما أن تلك الموارد البشرية الفعالة تحتاج إلى إدارة حديثة تنسق نشاطها و توجهه و ترشده إلى الوجهة الصحيحة التي تخدم المستفيدين و تحقق للمكتبة أهدافها .

يتناول هذا الفصل من خلال محاوره التعريف بالموارد البشرية و بإدارة الموارد البشرية و أهميتهما في حياة المكتبة الجامعية ، و يبين مسؤولياتها و دورها في تحقيق أهداف المكتبة ، كما يتطرق إلى أصناف الموارد البشرية العاملة بالمكتبات الجامعية ، و يشرح الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية فيها .

1. الموارد البشرية و إدارتها في المكتبات الجامعية :

1.1. ماهية الموارد البشرية و أهميتها في المكتبات الجامعية :

1.1.1. تعريف الموارد البشرية :

الموارد البشرية هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل ، الراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل و تتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار تنظيمي منسجم .[1]

و الموارد البشرية هي أصل من أصول المكتبة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمكتبة ، فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة و ربحية هائلة من خلال استخدام مهاراته و معرفته ، وبدون هذه المهارات و المعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذا قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول و التغيير ، لذلك فلكي يصبح الفرد موردا فلابد أن يمتلك الكفاءة و الخبرة و المهارات و القدرات و الاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة .

وعندما تتمكن المكتبة من اكتساب موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة و المهارة و الكفاءة ، فيمكن القول أن هذه المكتبة لديها مخزون من الموارد البشرية ، و تكون الكفاءة و المعرفة و المهارة هي المكونات الهامة و الرئيسية لهذا المخزون ، و من ثم ينبغي على المكتبة أن تسعى للحصول على هذا المخزون و تطويره و المحافظة عليه لسببين هما :

- وجود الأفراد الذين يمتلكون الاستعدادات و المهارات ، إذا تم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب و كافي يمكن ضمان قدرتهم على العمل بكفاءة لتحقيق أهداف المكتبة .
- من خلال مهارات و معرفة وكفاءة الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية ، والرضا الوظيفي و تحقيق الذات ، ومن ثمة الاندفاع بحماس لتحقيق أهداف المكتبة .[2]

فالموارد البشرية للمكتبة هم جميع الناس الذين يعملون فيها سواء كانوا رؤساء أم مرؤوسين ، و الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها و مهامها تحت مظلة الثقافة التنظيمية للمكتبة ، التي توضع لتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ، و مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم و تنفيذهم لوظائف المكتبة الجامعية في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف استراتيجيتها المستقبلية ، و لقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية تعويضات متنوعة تتمثل في الرواتب و الأجور و المزايا الوظيفية في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم و بين إدارة المكتبة .

2.1.1. أهمية الموارد البشرية :

الموارد البشرية هي أهم عناصر العمل و الإنتاج و الخدمات ، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية ذات أهمية ، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها على الإطلاق ، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الإبداع و الابتكار ، وهي التي تختار المواد المكتبية ومصادر المعلومات المختلفة و تهيئها و تقدمها للمستفيدين بأيسر و أسرع الطرق ، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف و الاستراتيجيات ، فبدون موارد بشرية فعالة و جيدة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة ، ولن تتمكن المكتبة من أداء رسالتها و تحقيق أهدافها ، و الموارد البشرية هي المسؤولة عن تسيير العمل و توفير العناصر و المقومات المختلفة للمكتبة ، من مباني و أثاث و تجهيزات و مواد مكتبية و قوى بشرية ، و هي

---

[1] سيد مصطفى ، أحمد .إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري .القاهرة ، 2004.ص. 19

[2] حسن ، راوية . مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية . الاسكندرية : الدار الجامعية ،2002.ص.30

المكلفة بتنظيم هذه العناصر جميعا ، وتسييرها للمستفيدين ، بحيث يمكن الإفادة منها على أفضل نحو ممكن (1)

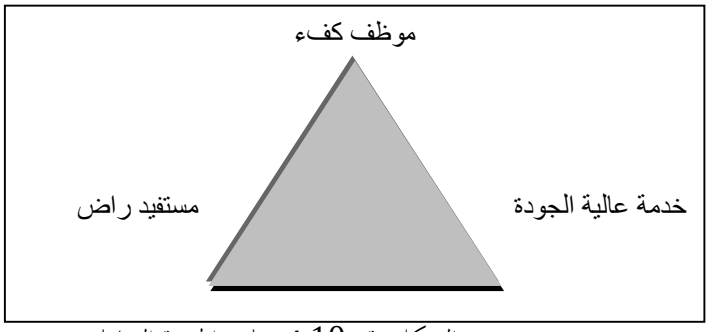
و مما زاد من أهمية الموارد البشرية ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تطبقها منظمات و مؤسسات و مكتبات القرن الواحد و العشرين ، حيث تؤكد هذه المنهجية على أن بقاء المكتبة و استمراريتها في السوق يعتمدان على رضا المستفيد ، فهو الذي يجعل مكانتها في السوق أكبر ، وهذا يزيد من ربحيتها و يضمن لها الاستمرار و البقاء ، و السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو : كيف تحقق المكتبة رضا مستفيديها ؟

و الإجابة عن هذا السؤال بشكل بسيط هي : تحقق المكتبة رضا مستفيديها بأن توفر لهم خدمات معلومات ذات جودة عالية و تكلفة مناسبة .

و السؤال الثاني الذي يفرض نفسه هنا أيضا هو : كيف تحقق المكتبة ذلك ؟

و الإجابة عن هذا السؤال الثاني هي : تحقق المكتبة ذلك من خلال موارد بشرية مدربة و مؤهلة و ذات كفاءة عالية المستوى ، ومحفزة بشكل جيد ، يكون بإمكانها اختيار و تقديم خدمات بجودة ترضي المستفيدين

من هنا ظهر مفهوم مثلث الجودة الشاملة الذي يوضح دور الموارد البشرية في تسويق خدمات المعلومات و تحقيق رضا المستفيد من خلال جودة و كفاءة الأداء ، وفيما يلي شكل يوضح هذا المثلث .



الشكل رقم 10 : مثلث الجودة الشاملة

ويمكن القول مما تقدم ، بأن فعالية المكتبة المتمثلة في تقديم خدمة بجودة عالية ، أداء جيد لتحقيق الرضا لدى رواد المكتبة ، إنما هي مسؤولية جميع الموارد البشرية التي تعمل في المكتبة ، وبالتالي فإن بقاء المكتبة و استمرارها يعتمدان بشكل أساسي على كفاءة و جودة أداء مواردها البشرية تلك ، .

لقد أصبحت أهمية الموارد البشرية حقيقة واقعة تقرها المكتبات بجميع أنواعها و المنظمات بجميع اتجاهاتها ، و في هذا الإطار لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوى العاملة أو العمال أو الأفراد بل أصبح يستخدم مصطلح الموارد البشرية للدلالة على أهميته ، باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل، وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مسمى " إدارة الأفراد " ليصبح " إدارة الموارد البشرية " .

---

(1) علي محمد تاج ، أحمد . الموارد البشرية في المكتبات المدرسية بمصر : دراسة ميدانية استقصائية للعاملين بالمكتبات المدرسية في محافظة القليونية . الاتجاهات الحديثة في المكتبات و المعلومات ، 1995 ، مج .2 ، ع . 4 .ص. 29 .

إن قوة الموارد البشرية و فعالية أدائها تعني قوة المكتبة ، وقدرتها على منافسة الآخرين في سوق خدمات المعلومات ، وضمان تسويق تلك الخدمات ، وبالتالي البقاء و الاستمرار .

2.1. إدارة الموارد البشرية و مسؤولياتها في المكتبات الجامعية :

1.2.1. الحاجة إلى الإدارة :

وجدت الإدارة منذ بدأ الإنسان يعيش في جماعات ، ويعتمد على الجهد المشترك لتسيير أمور حياته ، فقد عرفت الحضارات القديمة النشاط الإداري و مارسته على نحو كلي أو جزئي ، و إذا تتبعنا مصطلح " الإدارة " من حيث تاريخه و نشأته نجد أنه يعني تقديم الخدمة أو الاهتمام بشؤون الآخرين .. فالإدارة إذن تدبير و اهتمام بشؤون الناس ، وبما أن معظم أنشطة الناس تتصف بالتعاون الجماعي المشترك ، فإن الإدارة تعد وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية [1].

لقد أصبحت الإدارة في عالم اليوم أداة ضرورية لأي جهد بشري يهدف إلى الوصول إلى نتائج متوقعة من خلال التنسيق بين الموارد المادية و البشرية و التكنولوجية ، فهي التي تقوم بتحديد الأهداف و توجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفعالية ، وكذلك توفير مقومات الإنتاج ، وتحقيق التكامل الداخلي للمكتبة أو المنظمة من خلال التنسيق و الربط بين جهود العاملين و الموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى المكتبة لتحقيقها .
فالإدارة هي التي تفسر تقدم أي مجتمع أو تخلفه ، وهي المسؤولة عن نجاح أو فشل أي منظمة من المنظمات اقتصادية أو الخدمية ، إذ قد تعوض الإدارة الجيدة بكفاءتها نقص الموارد و الإمكانيات .
مما سبق نتبين أهمية الإدارة في جميع مجالات الحياة ، وتعد الإدارة في مجال المكتبات عموما و المكتبات الجامعية خصوصا من المجالات الحديثة التي تطور مفهومها تطورا سريعا معتمدا على تطور مفاهيم الإدارة و نظرياتها و تطبيقاتها في ميادين الصناعة و إدارة الأعمال و الإدارة العامة . [2]

2.2.1. تعريف إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية :

إن المكتبات الجامعية تعمل من أجل تحقيق هدف أساسي وهو تسويق أحسن الخدمات في مجال المعلومات للمستفيدين ، وهي توجه مختلف أنشطتها لتحقيق ذلك الهدف .
و يتم العمل داخل المكتبة من خلال شبكة من النظم الضرورية لتوجيه العمليات المختلفة داخلها اتجاه تحقيق الأهداف ، إن إدارة الموارد البشرية عبارة عن تخطيط و تنظيم و رقابة لتلك العمليات المتعلقة باختيار و تعيين الموارد البشرية ، و تدريبهم وتنميتهم ، و قساس أدائهم و كفاءتهم ، ثم تحقيق العدالة فيما بينهم ، وغيرها من الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية داخل المكتبة .
مما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية كوظيفة تختص بتكوين هيكل بشري مناسب للمكتبة ذي مستوى و قدرات و مهارات مناسبة ومطلوبة لمقابلة احتياجات المكتبة

---

[1] أحمد همشري ، عمر . الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات . عمان : دار الرؤى العصرية ، 2001 .ص.17 .
[2] المرجع نفسه .ص.18.

ووظائفها ، ثم تدريب و تنمية تلك المهارات باستمرار ، و أيضا مكافأة الأفراد مكافأة عادلة تتفق مع المجهودات التي تبدل ، كل ذلك من أجل تحقيق أهداف المكتبة .
ومن ذلك المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة أداء مجموعة الأنشطة و العمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المكتبة .[3]

إن إدارة الموارد البشرية تكتسي أهمية كبيرة ، فهي إدارة لأهم و أغلى أصول المكتبة ، وإن أهم ما يميزها عن غيرها من الأصول أنها أصول مفكرة ، هذا بافتراض أن الإدارة تعمد للاستفادة المثلى من مواردها البشرية فتشجعهم و تدفعهم للاجتهاد و الابتكار وتهيئ ما ينمي ذلك و ينشطه ، ولذلك فإن المكتبة مهما اهتمت بتحديث التجهيزات و تزودت بمصادر المعلومات المتطورة و عززت قدرتها التمويلية ، وحددت أهدافا طموحة لتسويق خدمات المعلومات و التميز عن المنافسين ، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون موارد بشرية قادرة و مؤهلة تعمل بروح الفريق .
وتجدر الإشارة إلى أنه بمرور الوقت ، تتناقص قيمة الموارد المادية بالاهتلاك و التقادم ، لكن قيمة الموارد البشرية تتزايد ، وتتزايد إنتاجيتها و خبراتها المتراكمة ، ومن ناحية أخرى فهناك علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية و غيرها من الإدارات و الوظائف الأخرى للمكتبة ، فإدارة الموارد البشرية تزود إدارات الاقتناء و التزويد ، و الإدارات الأخرى كل باحتياجاته .
و يؤدي أي قصور في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية أو في الاختيار و التعيين أو التدريب و التنمية و التحفيز إلى إعاقة أعمال المصالح و الوظائف الأخرى سالفة الذكر ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية ، بينما تسهم كفاءة و فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في دعم أداء المكتبة و تيسير بلوغ أهدافها .
و بصفة عامة يتفق المختصون على وجود خمسة وظائف تقوم بها إدارة الموارد البشرية و تتمثل في :[1]

- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية .
- تصميم و تحليل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفة الفرد .
- استقطاب و اختيار الأفراد .
- تدريب الأفراد و تنمية مهاراتهم .
- تصميم أنظمة الأجور و الحوافز .
- تقييم الموارد البشرية .
- تخطيط المسارات الوظيفية .

3.2.1. مسؤوليات إدارة الموارد البشرية :

تقدم إدارة الموارد البشرية بعض المساعدات المتخصصة للإدارات الأخرى ، وهي في سبيل ذلك تقوم بثلاث مسؤوليات متميزة ، تتمثل فيما يلي :

- المسؤولية التنفيذية :

---

[3] محمود أبوبكر ، مصطفى . الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية . الإسكندرية : الدار الجامعية ،2004 .ص.59.
[1] حسن ، راوية . المرجع السابق .ص.2-3

و تتمثل في توجيه أنشطة الموارد البشرية العاملة في المكتبة ، و أيضا قد تمارس إدارة الموارد البشرية مسؤولية تدعيم الإدارة العليا بوجهات نظر في الأمور المتعلقة بالموارد البشرية للمكتبة ، ومن ثم تؤخذ مقترحاتها على أنها قرارات فاصلة .

- المسؤولية التنسيقية :

تعمل إدارة الموارد البشرية كمنسق لأنشطة الموارد البشرية ، وهي ما يسمى أحيانا الرقابة الوظيفية ، و من خلال هذه الوظيفة تقوم إدارة الموارد البشرية بالتأكد من تطبيق الأهداف و السياسات و الإجراءات التي تم الموافقة عليها من قبل الإدارة العليا ، فهي بهذا تعد الذراع الأيمن للإدارة العليا للجامعة .

- المسؤولية الخدمية :

تتمثل في تقديم النصائح و الخدمات من خلال المساعدة في التعيين و التدريب و تقييم الأداء و تحفيز وترقية و الاستغناء عن الموارد البشرية ، كذلك تلعب إدارة الموارد البشرية دورا في الابتكارات و الإبداع من خلال تقديم المعلومات و الاتجاهات الحديثة لحل المشاكل ، و يساعد أيضا في مجال إعادة الهيكلة و إعادة هندسة المكتبة ، و إعادة تصميم الوظائف المكتبية التي تتطلبها التغيرات البيئية الحديثة [2]

3.1. دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية :

تسعى المكتبات الجامعية لخدمة المستفيدين من خلال تسويق خدمات المعلومات ، و تلعب الموارد البشرية دورا رئيسا في تحقيق ذلك الهدف عن طريق النشاطات التالية :

1.3.1. إعداد و تنفيذ استراتيجية المكتبة :

ترتبط الاستراتيجية بوضع رسالة المكتبة و أهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية و إمكانيات تلك المكتبة ، و تتعامل الاستراتيجية مع المستقبل ، كما توفر للمكتبة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها :

- ماهي الفرص المتاحة للمكتبة في الوقت الحالي و مستقبلا ؟
- ما هي الصعوبات التي تواجهها المكتبة في محيطها الداخلي و الخارجي ؟
- ما هي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية ، وكيف يمكن استغلالها في تحقيق أهداف المكتبة ؟
- ما هي نقاط الضعف و كيف يمكن التغلب عليها ؟

و الشيء المؤكد أن المكتبة التي تمتلك موارد بشرية يمتلكون رؤية استراتيجية تستطيع أن تحقق أهدافها ، ولكي يتم تطبيق الاستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الموارد البشرية للمكتبة في كل المستويات التنظيمية و المجالات الوظيفية في المكتبة .

2.3.1. المساهمة في إدارة التغيير :

تحتم التغيرات التكنولوجية السريعة ضرورة قيام المكتبات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير ، وتدعيم وتحسين القدرة على التغيير يمكن أن يتحقق من خلال المساهمة الإيجابية للموارد البشرية ، فالمكتبة الجامعية التي تسعى للتطور و التكيف مع التغيرات تحتاج إلى أفراد يتصفون بالمرونة و القدرة على التكيف و التنمية بحيث يدركون أن التغيير جزء هام

---

[2] المرجع نفسه .ص.5 .

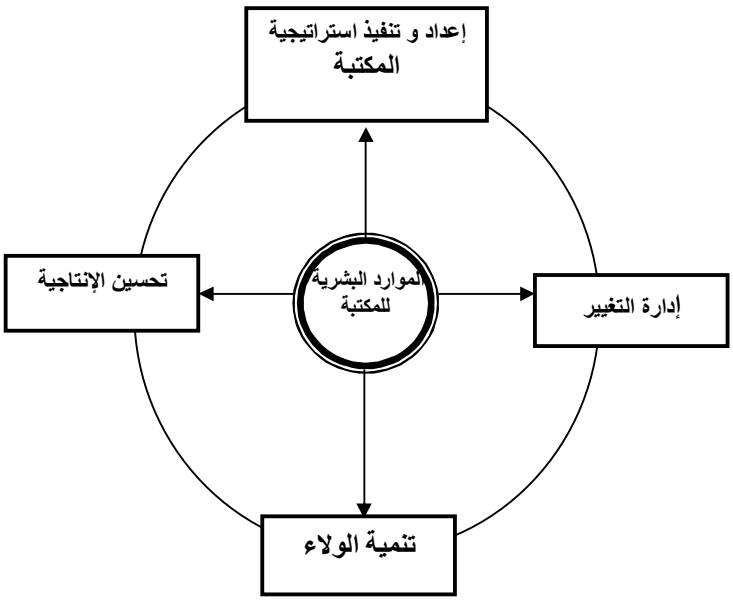
من النمو و التطور لتحقيق أهداف المكتبة ، كما يبرز كذلك دور الموارد البشرية في التعامل مع مقاومة التغيير من جانب بعض الأفراد . [1]

3.3.1. المساهمة في تنمية الولاء للمكتبة :

يشير مفهوم الولاء إلى درجة مشاركة الموارد البشرية في مجموعة القيم و الافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المكتبة ، بحيث تصبح تلك القيم متبناة من جانب الموارد البشرية جميعا عن قناعة و رغبة و طواعية ، فعلى سبيل المثال إذا كانت خدمة المستفيدين من القيم الأساسية التي تحكم أداء المكتبة فإن تلك القيمة تصبح عاملا مشتركا بين الجميع ، و تنمية هذا الولاء لدى الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الخدمات و بالتالي تحقيق أهداف المكتبة .

4.3.1. المساهمة في تحسين الإنتاجية :

يعتبر تحسين إنتاجية الأفراد التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها في سعيها لتحيق أهدافها ، وتسعى المكتبة الجامعية كذلك إلى تحقيق ذلك من خلال تنظيم عملياتها ، و تفعيل قدرة الموارد البشرية و رغبتهم في العمل ، مما يرفع من فعالية أدائهم و كفاءة المكتبة في تقديم الخدمات و تحقيق الأهداف المسطرة .



[1] محمود أبو بكر ، مصطفى . المرجع السابق .ص.25

الشكل رقم 11 : دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المكتبة

2. أصناف الموارد البشرية في المكتبات الجامعية :

لم تعد المكتبة الجامعية مجرد مكتبة تقليدية صغيرة الحجم يديرها موظف واحد كما كان الحال منذ زمن بعيد ، كما أن تزايد حجم المكتبات الجامعية لا يعود إلى مجرد زيادة حجم مقتنياتها من الكتب و الدوريات و المطبوعات و الوثائق ، ولا إلى زيادة مصالحها الداخلية فحسب ، و إنما يعود تزايد هذا الحجم إلى النمو في نظم المكتبات الجامعية و إلى نمو شبكات المعلومات و نظمها أيضا .

إن هذا النمو في حجم المكتبات الجامعية و زيادة نشاطاتها و أدوارها قد أدى إلى زيادة الحاجة إلى موارد بشرية ذات كفاءات و مؤهلات علمية و مهنية متنوعة لأداء الخدمات المتعددة و المتنوعة أيضا ، كما ظهرت الحاجة إلى إعداد أخصائيين للمكتبات يتولون المسؤوليات الإدارية و يقومون بدراسة علوم الإدارة ، تلك التي تتميز بطبيعتها المترابطة و المتزاوجة مع العلوم الأخرى .

1.2. مديرو المكتبات الجامعية :

يعتمد نجاح المكتبة الجامعية على و جود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها ، فالمدير و المكتبة وجهان لعملة واحدة ، وكلاهما ضروري و مكمل للآخر ، و دون وجود المدير الكفء لا يمكن للمكتبة أن تحقق أهدافها .

لقد عكست إدارة المكتبات و لفترة طويلة الشكل الانفرادي ، ذلك لأن مدير المكتبة كثيرا ما يكون هو الفرد الوحيد بالمكتبة المؤهل مهنيا و علميا لإدارتها ، ولعل هذا الوضع الذي تغير بسرعة كبيرة في الدول المتقدمة ما زال هو الوضع الغالب في كثير من الدول النامية .

و هنا ينبغي أن نقف لنحلل تطور و ضع أمين المكتبة الجامعية و طريقة اختياره في كل من المكتبات التقليدية و المكتبات الجامعية الحديثة ، إذ أن هذا الأمين في المكتبات التقليدية عادة ما يكون هو الموظف الذي تسمح له أقدميته بين زملائه لتولي هذا المنصب ، دون أن يعد هذا الشخص بطريقة رسمية منهجية دراسية في علوم الإدارة ، وغالبا ما يكون هذا الشخص قد تولى واحدة أو أكثر من وحدات أو أقسام المكتبة ، ولعله يكون موظفا يتقن الفهرسة و التصنيف ، أو يحسن خدمة المراجع مثلا ، ولكنه نظرا لأقدميته يضطر لمواجهة موقف إدارة المؤسسة كلها ، و لعله لو استمر يؤدي وظيفته الأولى الناجحة في الفهرسة و التصنيف أو الخدمة لكان أنفع للمكتبة نفسها .(1)

إن هذا الوضع الذي نلحظه في المكتبات التقليدية نراه أيضا و لكن بصورة أخرى في المكتبات الجامعية الحديثة و المتخصصة ، ذلك لأننا في الحالة الأخيرة قد نرى بدلا من رجل الكتاب أحد العلماء أو الباحثين المتخصصين في مجال موضوعي يتولى إدارة المكتبة الجامعية دون أن يكون له إعداد منهجي في علوم المكتبات و المعلومات ، و لعل الناجح من هؤلاء هو من كانت لديه شخصية قيادية بطبيعتها ، أي أن ينجح في ممارسة الإدارة كهواية و فن أكثر من ممارستها كعلم وفن معا .

---

(1) بدر ، أحمد . محمد فتحي ، عبد الهادي . المرجع السابق .ص.106

و يشير التحليل السابق إلى أن الوضع الذي ينبغي أن يكون عليه أمناء المكتبات فعلا ، مازال بعيد المنال ، وذلك رغم التطور الواضح في الموقف المهني نحو علوم الإدارة في كليات و معاهد و أقسام المكتبات و المعلومات التي تهتم بتدريس علم إدارة المكتبات في مناهجها .

كما أن وجهة النظر الحديثة في تعريف المدير تتركز في المسؤولية عن تحقيق النتائج و الأهداف ، فالمدير هو " الشخص المسؤول عن الإنجاز و الإسهام في تحقيق نتائج و أهداف المكتبة و هو ما يميزه عن الأفراد داخلها " [1] فهو الفرد الذي يقوم بالتخطيط و التنظيم و الإشراف و التوجيه و الرقابة على الموارد البشرية و الأنشطة التي يتحمل مسؤولية إدارتها بحكم منصبه الوظيفي لتحقيق النتائج المتوقعة للأهداف المخططة .

1.1.2. المؤهلات العلمية لمدير المكتبة الجامعية :

لقد ركزنا في العرض السابق على ضرورة الإعداد المنهجي لأمناء المكتبات الجامعية ، بحيث يتلقون علوم الإدارة إلى جانب تخصصهم المهني في علوم المكتبات و المعلومات ، ومع ذلك فإن واقع الأمر في الجامعات المختلفة لا يعكس هذا الوضع المثالي ، فليس هناك اتفاق عام بشأن المؤهلات التي ينبغي أن يحصل عليها ، فعلمه يتصل بشؤون المالية و الإجراءات الإدارية و يتصل بالسياسة التعليمية و البحثية للجامعة فضلا عن ضرورة درايته بالبحث العلمي و متطلباته كمعلم وموجه في هذا المجال ، وطائفة أخرى من الخبرات العلمية و الشخصية .

و القول بأن الحد الأدنى لمؤهلات أمين المكتبة الجامعية هو حصوله على الدرجة الجامعية الأولى لا يعتبر حقيقة عالمية ، ذلك لأن هناك استثناءات حتى في هذا الحد الأدنى ، وإن كان من المتفق عليه إلى حد كبير أن يكون خريجا جامعيا

و من هذا المنطلق فإنه يوجد خطان لإعداد أمين المكتبة : [2]

- الخط الأول يتصل بالدراسة الأكاديمية و العلمية ممثلة في حصوله على درجة علمية أعلى .
- الخط الثاني يسير في اتجاه التأهيل المهني ممثلا في حصوله على مؤهلات في علوم المكتبات و المعلومات

و من هنا فالاتجاه العملي و الممكن هو حصول أمين المكتبة على درجة الليسانس ثم درجة عالية تالية في علم المكتبات و المعلومات ، ومع ذلك فلا ينبغي أن يقف الأمين عند هذا الحد ، فمن المتوقع أن يعرف شيئا عن علوم الإدارة ، وعن الحواسيب و شبكات المعلومات و تطبيقاتها في المكتبة الجامعية ، وذلك بالممارسة أو حضور المؤتمرات أو الدراسة المنهجية فضلا عن ضرورة ربط نفسه بصفة مستمرة بالدراسة و البحث في مجال تخصصه .

2.1.2. الصفات الشخصية لمدير المكتبة الجامعية :

إن الصفات الشخصية التي ينبغي توافرها في مدير المكتبة الجامعية فلم يتم الاتفاق عليها حتى الآن ، و لكن المعايير الأقرب إلى الاتفاق العام هي الإيمان بأهمية و فاعلية الكلمة

---

[1] ، أحمد همشري ، عمر. المرجع السابق.ص.35

[2] بدر ، أحمد . محمد فتحي، عبد الهادي. المرجع السابق .ص.108

المكتوبة أو الإلكترونية ، و الإيمان بخدمة الناس و الموارد البشرية العاملة داخل المكتبة ، بالإضافة إلى العديد من الفضائل الشخصية ومنها : [3]

- القدرة على تفويض الصلاحيات الإدارية بحكمة .
- القدرة على التقييم الدقيق لقدرات الآخرين .
- القدرة على جعل المجموعة تعمل كفريق عمل واحد لهدف مشترك .
- امتلاك صوت يوحي بالثقة في النفس.
- القدرة على اتخاذ القرارات .
- القدرة على إعطاء تعليمات واضحة و محددة .
- أن تكون لديه عادة البحث عن أساليب جديدة و متطورة للعمل .
- البعد عن التحيز و مراعاة العدالة بين جميع الموارد البشرية .
- تقبل النقد بهدوء .
- تقبل المقترحات من المرؤوسين .
- القدرة على امتداح العمل دون رياء أو تملق .
- القدرة على نقد العمل نقدا بناء دون أن يسبب ذلك إحباطا أو عداء لذا الآخرين .
- أن تكون ليه عادة إصدار الأوامر مصحوبة بمسبباته فضلا عن التحقق من فهم الآخرين لها .
- الشجاعة في تحمل مسؤولية أخطائه و أخطاء مرؤوسيه .
- عادة الاعتماد على الحقائق لا على المشاعر و الأحاسيس.
- سرعة الوصول إلى اتخاذ القرارات عن طريق التفكير و الدراسة .
- أن تكون لديه روح المرح .
- أن تكون لديه المقدرة على تصور نتائج ما يخطط له .
- أن يضع أهدافه نصب عينيه بصفة مستمرة ، و أن يرى هذه الأهداف بصورتها الشمولية .
- أن يكون قدوة حسنة لمن حوله .

و المسلم به أن القائمة السابقة للصفات الشخصية سوف لن تتوافر جميعها في شخص واحد ، ولكن تمتع مدير المكتبة الجامعية بمعظم هذه الصفات يؤهله للإدارة الناجحة فضلا عن أن هناك صفات أخرى ضرورية كالثقة و الذكاء و المقدرة على التكيف و الولاء للمكتبة و المؤسسة الأم التي يتبعها ، و الصفات القيادية الأخرى .

3.1.2. مهارات مدير المكتبة الجامعية :

يذكر عمر همشري * في كتابه المتميز الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات ، مجموعة من المهارات التي يجب توافرها في مدير المكتبة الجامعية في عالم اليوم ، هي : (1)

---

[3] المرجع نفسه.ص.109

* الدكتور عمر أحمد همشري : المشرف على برنامج علم المكتبات و المعلومات بكلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية - الأردن .

- مهارات فنية :

تتعلق المهارات الفنية بامتلاك مدير المكتبة لمهارات التزويد و الفهرسة و التصنيف و الاستخلاص و استرجاع المعلومات و الحاسوب و تطبيقاته ، وغيرها من المهارات الفنية التي يستطيع توجيه مرؤوسيه فيها ، و معالجة الأخطاء في هذه المجالات لدى ظهورها .

- مهارات فكرية :

تتعلق بامتلاك مدير المكتبة لمهارات التفكير الناقد البناء ، و التحليل المنطقي و معرفة علاقة الجزئيات بالكليات و دورها فيها ، و مهارات التفكير الإبداعي ، إذ تعد مهارة الإبداع و الابتكار من المؤشرات المهمة للاستدلال على مدير المكتبة العصري ، فالمدير المبتكر أو المبدع هو ذلك الذي لديه ملكة سرعة الإحساس بالمشكلات ، وهو الذي تتوافر لديه الأفكار الجديدة للتطوير أو لحل المشكلات .

- مهارات إدارية :

هناك مجموعة من المهارات الإدارية التي لابد من توافرها في مدير المكتبة الجامعية ، هي :

- مهارة إدارة الموارد البشرية للمكتبة ، و يتصل بهذه المهارة مهارات ثانوية تتعلق بالقدرة علة تحديد العمل و تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ، ومهارات اختيار الأفراد في ضوء الوصف الوظيفي للوظائف الشاغرة ، ومهارات التخطيط لتنمية الأفراد و تدريبهم وظيفيا و مهنيا و تقنيا و الارتقاء بمستوياتهم المعرفية و المهارية لتحقيق الأداء المتميز في العمل ، ومهارات الاتصال ، ومهارات الإرشاد و التوجيه و التعليم ، ومهارات تفويض الصلاحيات ، ومهارات تنمية روح العمل الجماعي و وضع النظم التحفيزية الملائمة و مهارات تقييم الأداء .
- مهارة حل المشكلات و اتخاذ القرارات ،الذي يعد من أهم الأنشطة اليومية لمدير المكتبة ، إذ يواجه المدير يوميا العديد من المشكلات ، فلابد أن يكون لديه قدرة على الإحساس بالمشكلة و تشخيصها و معرفة خلفياتها ، و البحث عن الحلول الممكنة لها و تطبيق الحل الأنسب لها .
- مهارة الاتصال ، إذ تعتمد وظائف التخطيط و التنظيم و الإشراف و الرقابة و التوجيه و إتخاذ القرارات على الاتصال بشكل كبير و مباشر ، لذا تعد مهارة الاتصال من المهارات الأساسية الواجب توافرها في مدير المكتبة الكفء .
- مهارة إحداث التغيير و إدارته ، وذلك حتى تتمكن المكتبة من مواكبة التغيرات و التطورات السريعة التي يتسم بها هذا العصر ، فالتغيير المخطط أصبح سمة أساسية من سمات المكتبة العصرية ، وتحديا كبيرا لنجاحها ، و دليلا على كفاءتها و مقياسا لتميزها .
- مهارة بناء فريق العمل ، الذي يعد من العمليات الأساسية في النمو المهني

---

[1] أحمد همشري ، عمر . المرجع السابق.ص. 36

للموارد البشرية ، ويهدف إلى مساعدتهم على تنمية مهاراتهم لتحقيق أغراض و أهداف المكتبة التي يعملون فيها من خلال تنمية المعارف و تعديل الاتجاهات و تغيير السلوك ، وزيادة قدرات الأداء لديهم .

- مهارة إدارة الوقت ، الذي يعد من الموارد المهمة و النادرة و الثمينة بالنسبة للمكتبات الجامعية كغيرها من المنظمات ، وقد تفوق قيمته بالنسبة لها قيمة الموارد الأخرى ، إنه مورد لايمكن إحلاله أو تخزينه أو تعويضه ، لذا لابد من استغلاله الاستغلال الأمثل لغرض الوصول إلى الأهداف المنشودة .
- مهارة إدارة الأزمات ، التي قد تواجهها المكتبة الجامعية كغيرها من المنظمات و المؤسسات ، سواء تعلقت هذه الأزمات بالأفراد أو بالدوائر و المصالح أو بالمكتبة ككل ، وتختلف الأزمة عن المشكلة في أنها تؤدي إلى إصابة المقومات أو الأعمدة الرئيسية للفرد في قيمه و اتجاهاته ، و للأقسام و المصالح في أهدافها ووسائلها ، و تفقد القرار في أحيان كثيرة و القدرة على السيطرة على الأمور ، وفي مثل هذه الحالات يصبح من الواجب على مدير المكتبة أن يمتلك تلك المهارة التي تسمح له بإدارة الموقف ، وتشكيل فريق إدارة الأزمة ، ومهارة تطوير نظام الإنذار المبكر من الأزمات ، ومهارات الاتصال و القيادة ..إلخ .
- مهارة التعامل مع المعلومات ، التي تعد جزءا أساسيا من نظام فاعلية مدير المكتبة ، إذ تكون المعلومات نقطة الارتكاز الرئيسية للإدارة الحديثة و محور اهتمامها ، وذلك لما للمعلومات من أهمية في نجاح العملية الإدارية و التنمية الإدارية .
- مهارة التفاوض ، التي تسمح بالتعامل مع الآخرين بصورة متكررة و مستمرة ، و ما ينتج عن هذا التعامل من لقاءات و اجتماعات و إبرام عقود أو اتفاقيات ، وما قد يحصل من احتكاك أو صراع أو تعقيدات يتطلب بالضرورة التفاوض ، وذلك للوصول إلى الأهداف المنشودة و النتائج المرجوة و المرضية .

4.1.2. وظائف و أدوار مدير المكتبة الجامعية :

تمثل العملية الإدارية النشاط الرئيسي لمدير المكتبة الجامعية ، وتتكون من مجموعة من الأدوار و الأنشطة و الوظائف التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المكتبة المسطرة ، ولابد من التذكير هنا أن العملية الإدارية هي وحدة واحدة مترابطة العناصر و الأجزاء ، وهي عملية ديناميكية و مستمرة ، فعمل المدير لا ينتهي أبدا ، وهو مطالب دائما بالابتكار و إحداث التطوير المدروس بشكل دائم ومستمر .
و يمكن تلخيص أدوار ووظائف مدير المكتبة في ما يلي : [1]

- **التخطيط :**

التخطيط هو أول الأدوار المهمة لمدير المكتبة ، و التي تقوم على تحديد الأهداف العامة للمكتبة ، وكذلك الأهداف الفرعية للمصالح المختلفة ، وتحديد طرق تحقيق هذه الأهداف

---

[1] أحمد همشري ، عمر. المرجع السابق.ص.26

خلال فترة زمنية محددة ، وفي ضوء الموارد و الإمكانيات المتاحة ، ووضع الاستراتيجيات و السياسات و القواعد و البرامج و الميزانيات اللازمة لذلك .

- التنظيم :

التنظيم هو الأعمال المراد أداؤها ، و التقسيمات الإدارية اللازمة ، و اختصاصات تلك المصالح و الأقسام و علاقاتها المتداخلة ، و تحديد العلاقات و أنماط الاتصال ، و توزيع المسؤوليات و الواجبات ، وتفويض السلطات و الصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال ، بغرض تحقيق الأهداف .

- التوظيف :

التوظيف هو شغل الوظائف الشاغرة في المكتبة أو مركز المعلومات بأشخاص أكفاء قادرين علميا و عمليا و فنيا وتقنيا على القيام بالعمل على أفضل وجه ، وتتضمن هذه الوظيفة تحديد متطلبات الوظائف من الموارد البشرية ، و اختيار أفضل المتقدمين للعمل ، والتدريب العملي و التنمية المهنية للعاملين ، وتقييم أدائهم و تحفيزهم .

- الإشراف و التوجيه :

الإشراف هو المسؤولية عن أعمال الآخرين الذين يقعون ضمن نطاق الإشراف ، أما التوجيه فهو إرشاد المرؤوسين أثناء العمل من حيث إعطائهم التعليمات اللازمة للتنفيذ و تفسير القضايا الغامضة لهم ، وإرشادهم لكيفية التعامل مع ما قد يواجهونه من مشكلات أثناء العمل .

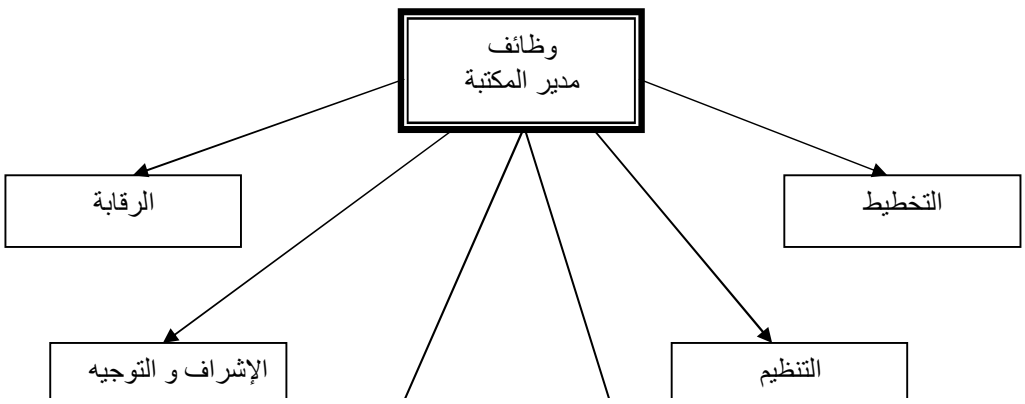
- الرقابة :

الرقابة هي قيام مدير المكتبة بملاحظة تنفيذ العمال ، والتأكد من أنها تسير في الاتجاه الصحيح ، وقياس ماتم إنجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف ، و محاولة اكتشاف أي انحراف عن هذه الأهداف و معالجته بعد معرفة أسبابه ، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع حصوله مستقبلا ، و التأكد من الوصول إلى النتائج المحددة و تحقيق الأهداف الموضوعة .

- إعداد الموازنات التخطيطية :

تعد الموازنات التخطيطية من أهم أدوات الرقابة المالية التي يضطلع بها مدير المكتبة ، وتعني تحويل أهداف المكتبة و أنشطتها إلى أرقام تخطيطية محددة ، وذلك لسنة مالية قادمة ، وبمعنى آخر تعني الموازنة هنا جداول الإيرادات و النفقات المخططة لسنة مالية قادمة .

و الشكل الموالي يمثل وظائف مدير المكتبة الجامعية :



الشكل رقم 12 : وظائف مدير المكتبة الجامعية

5.1.2. خصائص عمل مدير المكتبة الجامعية :

هناك مجموعة من العناصر التي يجب توافرها في مدير المكتبة الفعال و العصري ، نذكرها في العناصر التالية:[1]

- **الاهتمام بالموارد البشرية و الإنتاجية :**

المدير الفعال هو الذي يرسخ القاعدة التي تنص على أن يكون العمل خاضعا لمعايير و توقعات أدائية محددة تطلق العنان لقدرات الموارد البشرية و طاقاتهم ، وذلك أن الموارد البشرية إذا أحسوا أن النظرة إليهم لا تعدوا النظرة إلى آلات تعمل فقط ، نجدهم لا يشعرون بأي التزام حيال تحقيق أهداف المكتبة التي يعملون فيها ، ويزيد تدمرهم في العمل ، ويقل رضاهم عنه .

- **تخصيص الوقت للعمل فقط :**

المدير الفعال هو الذي يصرف معظم وقته في تدبير أمور المكتبة ، ويخصص هذا الوقت لزيادة فرص التطوير و التنمية ، وحل المشكلات ، واتخاذ القرارات ، وتدريب الموارد البشرية ، وتحسين العلاقات بالآخرين ، ولا يخصص وقته خدمة لأغراضه الشخصية .

- **استخدام الأسلوب العام في التعامل مع المرؤوسين :**

المدير الفعال يقوم بإجراء مناقشات مع مرؤوسيه حول المجال الكلي أو العام للعمل و الغرض الأساسي من وراء الواجبات و المهام المطلوبة بحيث يتيح لهم حرية الحركة في أداء هذه الواجبات و المهام .

- **بناء روح العمل الجماعي و تنميتها :**

يعمل المدير الفعال بانتظام مع مرؤوسيه بطريقة تسمح لهم بالتحدث فيما بينهم و المشاركة في طرح الأفكار ، وتكوين الاتجاهات ، وحل المشكلات ، وتحديد الأهداف المستقبلية ، ويقتضي تطوير روح العمل الجماعي ، و تكوين الإحساس بالاعتزاز الجماعي أن يعمل الموظفون بروح الفريق الواحد في تأدية الأعمال و المهام المنوطة بهم .

- **إطلاع المرؤوسين بسير العمل و تطوراته :**

---

[1] المرجع نفسه.ص.47

المدير الفعال هو من يتخذ الخطوات اللازمة لإبقاء مرؤوسيه على إطلاع مستمر بما يدور حولهم من أمور و مستجدات ، وما يطرأ على المكتبة و يؤثر في عملها .

- فتح المجال لتبادل الآراء :

يعترف المدير الفعال بمحدودية إمكانياته ، ويسعى بالتالي إلى الحصول على المعلومات و النصيحة من الآخرين ، فهو منفتح على المعلومات اللازمة و الضرورية من أي مصدر كان ، و تتاح للعاملين تحت إشرافه فرصة التأثير فيه ، ولا يشعر بالخطر أو التهديد عندما يطرح العاملون أفكارا جديدة مخالفة لأفكاره و تؤدي لتحقيق أداء أفضل .

- تخفيف الضغوطات :

المدير الفعال هو الذي يواجه الأزمات بالتخفيف من الضغوط على مرؤوسيه ، و يحثهم على بذل أقصى جهد ، مما يقلل من الوقوع في الأخطاء ، ويخفف من حدة الأزمة و تلافي آثارها .

- ممارسة التأثير على الرؤساء :

يمتلك المدير الفعال القدرة و القوة و المهارة اللازمة للتأثير في رؤسائه في الجامعة التي تتبعها المكتبة ، بقدر ما تتوفر لديه القوة و المهارة اللازمتان للتأثير في مرؤوسيه .

و المدير الفعال هو من يقوم باتخاذ إجراءات عملية و فعلية إزاء اقتراحات مرؤوسيه و أفكارهم و متطلباتهم ، ويدعم هذه الاقتراحات و الأفكار و الطلبات لدى الإدارة العليا ، ولا يقطع على نفسه الوعود التي لا يمكن تنفيذها .

- تقليل الفوارق بينه و بين العاملين :

يسعى المدير الفعال إلى تقليل الفوارق بين المستويين التنفيذي و الإشرافي للعمل الإداري ، و يعمل على تأكيد الانسياب الحر للمعلومات بين مختلف الوحدات الإدارية ، بحيث يشعر الموظف بالحرية و الارتياح عندما يعبر عن رأيه و عن ما يجول بخاطره ، و يعمل على تأكيد المساواة بين مرؤوسيه .

- الاستعداد للقيام بالأعمال الفنية اليومية :

المدير الفعال يوفق بين العمل الإداري و العمل الفني ، بحيث يفترض منه معرفة جزئيات عمل كل مرؤوس معرفة تامة تمكنه من تقديم يد العون له في حل المشكلات المعقدة التي يواجهها .

- القدرة على التكيف مع الاتجاهات التكنولوجية الحديثة :

فهو يتعلم كيف يستوعب ديناميكية التكنولوجيا ، ويتنبأ باتجاه التغيير فيها و سرعته ، و الاستفادة من المزايا التي توفرها التكنولوجيا للمكتبة ، وهو أيضا يتنبأ بالآثار الاقتصادية لهذه التكنولوجيا على العمل ، وبتأثيرها على خدمات المعلومات و المستفيدين و الموارد البشرية .

- المرونة في مواجهة التغيير :

المدير الفعال لديه القدرة على إحداث بعض التغيير لمواجهة الظروف المتجددة و المستجدة ، وتشمل الظروف المتغيرة هذه التغير في حجم المكتبة ، ودخول التكنولوجيا و التغير في ميول و دوافع العاملين و المستفيدين ، و التغيرات الاقتصادية و السياسية و

الاجتماعية و البيئية ، و على المدير هنا أن تكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة ، و أن تكون لديه القدرة على تعديل سياساته في العمل و استراتيجيته فيه ، وأن يكون قادرا على تعديل خططه لكي تتواءم مع التكنولوجيا الحديثة ، بمعنى آخر على المدير أن يوفر للبيئة الداخلية للمكتبة المرونة الكافية لكي تظل منسجمة مع البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها .

- متابعة البحوث و التطورات في التخصص :

المدير الفعال يؤمن بالتعليم الذاتي المستمر ، و يعمل على تطوير ذاته و معلوماته في مجالات علم المكتبات و المعلومات و الإدارة ، و علوم أخرى ذات صلة بعلم النفس و الاقتصاد و الأخلاق و الحاسوب و غيرها ، و هو يعمل جادا على متابعة التطورات الحديثة من خلال حضور المؤتمرات و الندوات و المحاضرات و المشاركات الفعالة فيها .

مما سبق يتبين لنا عظم المسؤولية الملقاة على عاتق مدير المكتبة الجامعية ، ودقة الأعمال التي يقوم بها ، وأهمية اختيار المدير الكفء و الفعال أنى كان موقعه و مهما كان حجم المكتبة التي يديرها ، فبدون المدير الفعال و الكفء لا يمكن للمكتبات الجامعية أن تحقق أهدافها .

2.2. موظفو و عمال المكتبات الجامعية :

تتأثر طبيعة وحجم موظفي المكتبة الجامعية و عمالها بعوامل عديدة من بينها :

عدد المقتنيات المضافة سنويا للمكتبة .

- عدد الطلاب و مستوياتهم .
- عدد أعضاء هيئة التدريس و الباحثين .
- حجم المكتبة الجامعية ومبانيها
- عدد مكتبات الأقسام و الكليات التي تدخل ضمن مسؤوليتها.
- عدد ساعات فتح المكتبة .

هذا فضلا عن تأثر هذا الحجم بمقدار إسهام المكتبة الجامعية الإيجابي في برامج التدريس و البحث بالجامعة .

و يدخل في تحديد عدد موظفي المكتبة الجامعية نسبة الموظفين المهنيين فيها و غير المهنيين و تعتبر نسبة الموظفين المهنيين نصف عدد الموظفين غير المهنيين هي النسبة المطبقة في معظم المكتبات الجامعية الأمريكية.[1]

1.2.2. أسلاك الموظفين في المكتبات الجامعية :

يكشف تاريخ المكتبات الجامعية عن تغيير مستمر و ملحوظ في طبيعة موظفي المكتبة الجامعية و العاملين فيها ، وفي المكتبات الجامعية الأوروبية يصنف العاملون في ثلاث أصناف :

- موظفو الخدمات العلمية و العالية
- موظفو الخدمات المهنية

---

[1] بدر ، أحمد . محمد فتحي ، عبد الهادي . المرجع السابق .ص.116

- موظفو الخدمات الروتينية

أما في الجزائر فإن موظفي المكتبات الجامعية يتوزعون على الأسلاك التالية ، بالإضافة إلى الرؤساء محافظي المكتبات الجامعية (المدراء) الذين سبق التطرق إليهم : [2]

- **محافظو المكتبة الجامعية :**

و يتولون القيام بالأدوار الرئيسية في المكتبة من خلال المهام التالية :
تكوين أرصدة مستندات ، ودراسة المجموعات الموكلة إليهم و ترتيبها ، و اقتراح التدابير المتعلقة بإنمائها و السهر على سلامتها .

- إعداد قوائم الجرد و مراقبة ضبطها المستمر .
- المساهمة بأبحاثهم في معرفة الأرصدة و المجموعات .
- المساهمة في الإعلام العلمي و التقني لمتابعة النشرات التحليلية ، و فهارس المواد ، و الذخائر و غير ذلك من وسائل البحث الملائمة ذات الصلة بأعمال البحث في الجامعة .
- المشاركة في إيجاد شبكات إعلام علمية و في وضع الأسس و البنوك للمعطيات .
- وضع سياسة للتعاون و التبادل في الميدان التقني مع المؤسسات الوطنية و الدولية المختصة في الوثائق و المستندات قصد تكوين شبكات الإعلام العلمي و التقني و تطوير ذلك .
- تطوير الأبحاث و الدراسات و التحقيقات لاسيما عن الكتاب و المطالعة و تنظيم المكتبات و الوثائق .
- المشاركة في تكوين مستخدمين و في تجديد معلوماتهم .

- **الملحقين بالمكتبة الجامعية :**

و هم المسؤولون عن مصالح التزويد و الفهارس و الخدمات ...إلخ ، و هم مكلفون بأداء الأدوار التالية :

- المشاركة في تكوين الأرصدة و المجموعات الموكلة إليهم و إثرائها و السهر على سلامتها .
- ضمان إعداد سجلات جرد الأرصدة و المجموعات و ضبطها باستمرار .
- ضمان عرض هذه الأرصدة و تيسير الوصول إليها و التعرف بها لدى المعلمين و الباحثين و الطلاب عن طريق إعداد وسائل البحث الملائمة .
- وضع الببليوغرافيات الانتقائية و النشرات التحليلية و فهارس المواد ، و الذخائر و غير ذلك من وسائل البحث المتصلة بأعمال البحث في الجامعة .
- المشاركة في تكوين مستخدمي المكتبات و تجديد معلوماتهم .
- كما يمكن الاستعانة بهم في الاضطلاع بمسؤوليات ضمن المكتبات الجامعية .

- **المساعدين بالمكتبة الجامعية :**

---

[2] معلومات مستقاة من المرسوم التنفيذي رقم 89- 122 مؤرخ في 18 يوليو سنة 1989، يتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العاليين . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية . ع 29 . ص. 773- 776 . (انظر الملحق رقم 03)

في كل مصلحة من المصالح توجد مستويات أصغر من الموظفين المسؤولين عن العمل الروتيني و الكتابي ، و هم مكلفون بالوظائف التالية :

- طلبات الكتب و تسجيلها .
- استلام الوثائق و فرزها و تسجيلها ، و إعداد النشرات عن الدوريات .
- تبليغ الوثائق و إعارتها .
- جرد الكتب و إلصاقها .

و يمكن الاستعانة بهم زيادة على ذلك في وضع الوثائق و المعلومات تحت تصرف المستعملين في قاعات مفتوحة لعامة الناس .
كما يمكن الاستعانة بهم كذلك لتقديم يد المساعدة إلى ملحقي المكتبات بمجرد إنجاز أعمالهم .

- الأعوان التقنيون :

و عادة ما يكلفون بالأدوار التالية :

- تقديم يد المعونة إلى مساعدي الأبحاث في الأعمال التقنية المألوفة
- استلام الوثائق و فرزها و تسجيلها و إعداد نشرات عن الدوريات .
- تبليغ الوثائق و إقراضها .
- تصنيف المجموعات و إلصاقها و العناية بها .
- و يمكن الاستعانة بهم لتقديم يد المعونة إلى مساعدي المكتبات الجامعية في إنجاز مهامهم .

- المساعدون التقنيون :

و هؤلاء يكلفون بالأعمال التالية :

- مساعدة الأعوان التقنيين للمكتبات الجامعية في الأشغال التقنية المألوفة .
- إيجاد المجموعات و صيانتها و تبليغها .
- أشغال دمغ المجموعات وعنونتها و تصنيفها و إلصاقها .
- كما يكلفون زيادة على ذلك بالسهر على العناية بالمخازن و الاحتياطات و سلامتها .
- كما يمكن أن يكلفوا بالمحافظة على حالة الكتب و أعمال الرقن و السحب .

كما تضم المكتبات بين أصناف مواردها البشرية ، أفرادا من تخصصات علمية أخرى لأغراض التسيير الجيد لوظائفها و خدماتها ، و توفير الجو العام المناسب داخلها ، و منهم :

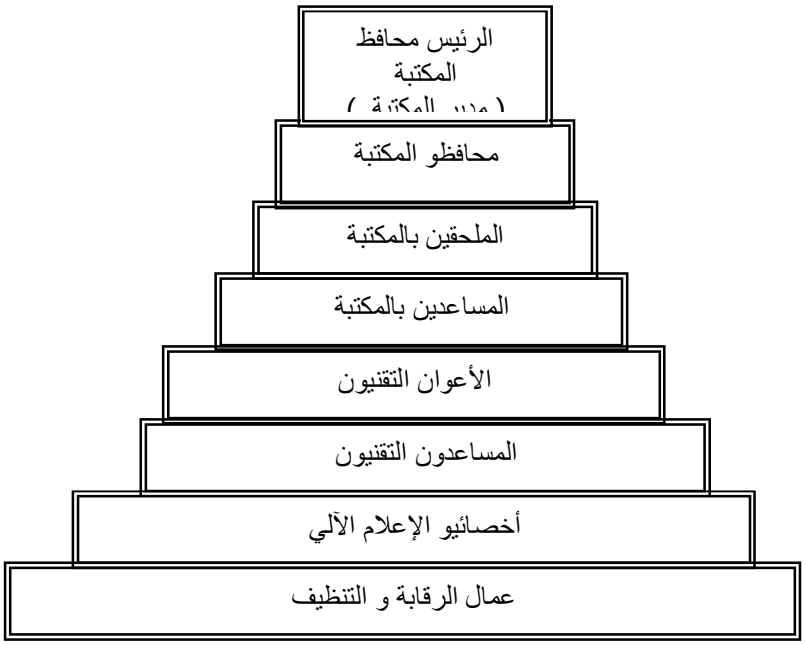
- أخصائيو الإعلام الآلي :

و هؤلاء الموظفون من حملة الشهادات في تخصص الإعلام الآلي ، منهم المهندسون ، ومنهم التقنيون السامون ، وعادة ما يتولون المهام المتعلقة بالتسيير الآلي للمكتبة و بالعمليات التقنية المنجزة آليا .

- عمال التنظيف و المراقبة :

و تنحصر وظيفتهم في أعمال النظافة و المراقبة و التوجيه .

و الشكل التالي يوضح هرم موظفي المكتبات الجامعية الجزائرية :



الشكل رقم 13 : هرم موظفي المكتبة الجامعية

2.2.2. خصائص موظفي و عمال المكتبة :

يقوم موظفو المكتبة الجامعية بالعديد من الأنشطة المكتبية و التربوية و البحثية و الإدارية ، و حتى يتمكنوا من أدائها على أكمل وجه ينبغي أن يتصفوا بالصفات التالية :

- التمتع بالوعي و الرشد و الحماسة للعمل .
- امتلاك أساليب العمل الحديثة ذات الكفاية .
- إنشاء خطوط اتصال جيدة مع الزملاء و الرؤساء و مع المجتمع الأكاديمي و الإداري بالجامعة .
- التطبيق الواعي للتكنولوجيا الحديثة .
- الحيازة على أساسيات العمل المكتبي و المهارة في تطبيق هذه المعرفة في مجل العمل .
- الخبرة بمبادئ التنظيم و الإدارة و القدرة على تطوير طرق العمل .

كما يتطلب الاندماج الفعلي لعمال المكتبات الجامعية في مجتمع المعلومات ، التميز ببعض الخصائص الضرورية للاستمرار في المنافسة ، و تجنب التهميش ، و منها ما يلي : [1]

- التأقلم بسرعة مع المتطلبات الجديدة :

[1] بودربان ، عز الدين . المرجع السابق .ص.91 – 93 .

ذلك يعني عدم التخوف من كل ما هو جديد ، و عدم التردد في الإقبال لفهم الوضعيات الجديدة ، و الاستجابة لكل المتطلبات ، و عندما تتغير الدهنيات لمسايرة التطورات ، تتغير بالتالي السلوكيات ، لتتأقلم مع المستجدات .

- روح الاستقلالية في التكوين و التعلم :

كل المناهج التربوية الحديثة تحث على اكتساب الاستقلالية في التكوين و عدم الاعتماد على أشخاص آخرين لتلقين المعرفة ، فالاعتماد على النفس في كشف المعارف و القدرات ، و تحسين الأداء ، أصبح أمرا جوهريا بالنسبة لمختص المعلومات .

- القدرة على العمل التشاوري :

لقد أصبح العمل التعاوني سمة من سمات النجاحات في مجال البحث و الاكتشاف ، و لايمكن اليوم لأحد أن يلم بكل ما ينجز في مجال المعرفة ، و ذلك بسبب تشعب التخصصات و تعددها ، و إن أحسن الإنجازات هي التي تأخذ طابع المشاريع المسيرة في إطار تشاوري و تنسيقي ، من طرف فرق المتخصصين ذوي الخبرات المختلفة و المتنوعة .

- القدرة على تحمل الصعوبات و حل المشاكل :

إذا كان المجتمع الحالي يتسم بالتشعب و صعوبة الاندماج فيه ، فذلك يدفع بالفرد إلى التسلح بالقدرة على تحمل المشاكل ، و عدم الرضوخ إلى ثقل تلك الصعوبات ، حتى لا يفشل أمامها .

- المرونة :

كلما كان العامل في المكتبة مرنا ، كلما كانت لديه القدرة على تقبل التغيير و التجديد من جهة ، و من جهة أخرى القابلية للتأقلم مع المواقف الجديدة ، فالمرونة تجعله لا يرفض الأشياء من أجل الرفض دون التمعن في الأمور ، بل تمكنه من التحليل ، و التبصر ، و التعمق في التفكير ، قبل التقييم و إصدار الأحكام و القرارات .

- القدرة على الابتكار :

إذا تسلح الفرد بالتفكير الإبداعي ، فذلك يساعده على توفير وسائل البحث التي يحتاجها كل أفراد مجتمع المعلومات ، حتى يتمكنوا من الوصول إلى المعلومات . إن المجتمع الجديد يفتح كل أبوابه أمام المبدعين القادرين على العطاء و الإنجاز ، و توفير القيمة المضافة إلى المعارف ، و القدرات و القواعد و المفاهيم و الوسائل و المنجزات .

- اليقظة المعلوماتية :

يفرض الدور المنوط بالعامل في المكتبة الجامعية الآن و في كل وقت أن يكون يقظا ، باحثا باستمرار عن المعلومات الاستراتيجية التي هو دوما بحاجة إليها ، و إذا تمكن من معرفة ما ينجز في مجاله الواسع ، سيفهم أشياء كثيرة و مفيدة ، و عندها يتمكن من وضع التوقعات المناسبة ، ويمتلك القدرة على الإنجاز .

3.2.2. احتياجات موظفي المكتبة الجامعية :

ينبغي على إدارة المكتبة أن تحرص على التطوير المهني المستمر لموظفيها ، وذلك لرفع كفاءة الخدمات التي يقدمونها ، وذلك من خلال توفير الاحتياجات التالية :

- التعرف على مصالح المكتبة و أقسامها :

و يقوم بهذه المهمة مدير المكتبة أو نائبه أو رئيس المصلحة المسؤول عن الموظف ، و ينبغي أن لا يكون هذا التعرف سطحيا أو عابرا بل ينبغي أن يكون متعمقا إلى حد ما ، و بالتالي قد يستغرق هذا التعريف مدة طويلة نسبيا .

- دليل عمل المكتبة :

يحتاج الموظف في المكتبة إلى امتلاك دليل يشتمل على تفاصيل جميع العمليات التي تؤدي في المكتبة ، و ينبغي ألا تكون الأفكار الأساسية الخاصة بالعمل في المصالح حكرا على فريق معين ، لا يعرف الآخرون عنه شيئا ، و بالتالي فإن مثل هذا الدليل سيوفر الكثير من الوقت الذي يمكن أن يقضيه أو يضيعه موظف مسؤول في تعريف الموظف الجديد بتفاصيل العمل الذي سيوكل إليه .

- الاجتماعات الدورية للموظفين :

الاتصال و المناقشة بين موظفي المكتبة في الاجتماعات المهنية و الرسمية أمر ضروري لنجاح التشكيل المكتبي في مهمته ، وتشمل هذه الاجتماعات مستويات مختلفة ، فقد تكون بين مدير المكتبة و رؤساء المصالح الرئيسية لإحاطتهم بالقضايا المطروحة للبحث على لجنة المكتبات و لمناقشة قضايا خاصة بإدارة المكتبة و التنسيق بين خدماتها و مصالحها ، و قد تكون هذه الاجتماعات بين موظفي المصلحة الواحدة حتى يعرفهم رئيس المصلحة بالقضايا التي نوقشت على المستويات الأعلى ، فضلا عن اللقاءات الاجتماعية في المناسبات العلمية المختلفة ، و على كل حال فإن هذه اللقاءات و الاتصالات هي حق للموظف و من شانها أن تدفع بالتطور المهني للمكتبة الجامعية .

- التدريب أثناء الخدمة :

و هذه الحاجة تخص الموظفين الجدد بشكل خاص ، و لكنها تشمل جميع الموارد البشرية للمكتبة من أجل تجديد المعلومات و التدريب على المعرف و تقنيات العمل الجديدة ، وعادة ما تقوم المكتبة بتعيين موظف جديد بإحدى المصالح ثم تتركه بهذه المصلحة ليعرف جميع تفاصيل العمليات فيها ، ولكن دون أن تعرفه بأوجه النشاط في المصالح الأخرى ، إلا إذا طلب هو النقل إلى مصلحة أخرى ، و الواقع أن الموظف الجديد في حاجة إلى التدريب على مختلف أعمال المكتبة و لو بطريقة عامة و سطحية ، و يمكن أن يكون ذلك عن طريق ترتيب لقاءات أو محاضرات أسبوعية بين رؤساء المصالح و الموظفين الجدد .

- الأنشطة المهنية خارج المكتبة الجامعية :

و هذا الأسلوب يتصل بتشجيع الموظفين على حضور الاجتماعات و المؤتمرات المهنية و الإقليمية و الدولية ، و هذه المؤتمرات هي إحدى الوسائل الهامة التي يتعرف فيها موظف المكتبة على التطورات المستحدثة في مجاله ، كما ينبغي على المكتبة أن تشجع موظفيها على حضور بعض الدراسات المنهجية أو المقررات الدراسية التي تساعد على الارتفاع بمستوى الخدمة المكتبية ، ويدخل ضمن هذا الأسلوب أيضا تشجيع الموظفين على زيارة المكتبات الأخرى المشهورة بمجموعاتها أو تنظيمها .

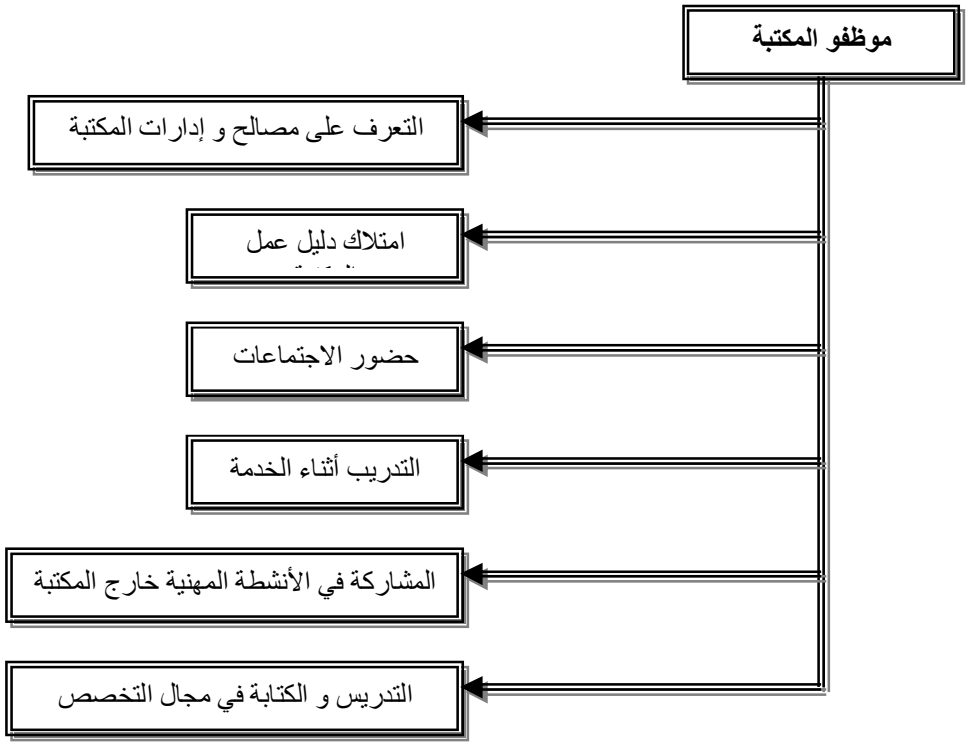
- التدريس و الكتابة في مجال التخصص :

ينبغي على المكتبة أن تفسح المجال لموظفيها ، بل و تشجعهم على الإسهام في الإنتاج الفكري لعلم المكتبات و المعلومات ، و الذي يعتبر واحدا من أوجه المساهمة في رفع كفاءة الموظفين مهنيا ، فضلا عن أن المكتبة يمكن أن تشجع موظفيها على التخصص في مجالات معينة في علم المكتبات ، وتيسر لهم كل إمكانيات البحث و التجريب و النشر .

إن إتاحة الفرصة للموظفين المؤهلين تأهيلا عاليا لتدريس علم المكتبات أو غيره من العلوم داخل أقسام علمية جامعية أمر مرغوب فيه ، و من الملائم الموازنة بين الواجبات المكتبية وواجبات التدريس حتى لا تطغى أعباء التدريس على الخدمات المكتبية ، كما يجب تشجيع التأليف و الترجمة بقوة في الموضوعات المتعلقة باهتمامات الأمناء و احتياجات مهنة المكتبات .

و يجب أن تهيئ المكتبة ظروفا ملائمة للعمل ، و لا يتأكد ذلك بتوفير المباني الملائمة بما يتطلبه ذلك من تكييف أو تهوية فحسب بل تهيئة الوقت الكافي للتأليف و الكتابة المهنية و البحثية ، و من المعروف أن الظروف المادية الجيدة تؤدي إلى عمل جيد و إلى رف الروح المعنوية بين العاملين ، كما أن الظروف غير الملائمة لها تأثير مضاد كذلك . [1]

و الشكل التالي يوضح احتياجات موظفي المكتبة .


موظفو المكتبة
التعرف على مصالح و إدارات المكتبة
امتلاك دليل عمل
حضور الاجتماعات
التدريب أثناء الخدمة
المشاركة في الأنشطة المهنية خارج المكتبة
التدريس و الكتابة في مجال التخصص

الشكل رقم 14 : احتياجات موظفي المكتبة الجامعية

[1] بدر ، أحمد . محمد فتحي ، عبد الهادي . المرجع السابق .ص. 130-132 .

3.2. موظفو المكتبات الجامعية في التشريع الجزائري :

سوف نحاول من خلال هذا المحور سرد أهم النصوص القانونية المنظمة لأسلاك العاملين في المكتبات الجامعية ، مركزين على المواد و الفقرات المتعلقة بالمهام و الصلاحيات و شروط التوظيف .

1.3.2. سلك الرؤساء محافظي المكتبات الجامعية :

يمكن سرد أهم النصوص التشريعية الصادرة في هذا السلك من خلال العرض التالي :

- مرسوم 68 – 311 مؤرخ في 30 ماي 1968 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالمحافظين المكلفين بالأبحاث في الآثار و المحفوظات و المكتبات و المتاحف . (معدل)
- المرسوم رقم 80- 60 المؤرخ في 21 ربيع الثاني عام 1400 الموافق لـ 08 مارس سنة 1980 المتضمن القانون الأساسي الخاص بسلك محافظي المكتبات (معدل)
- مرسوم 81 – 211 مؤرخ في 22 أوت 1981 يحدد الأحكام المشتركة المطبقة على سلك المحافظين المكلفين بالأبحاث في المكتبات و المحفوظات و مراكز الوثائق و الآثار و المتاحف .
- مرسوم تنفيذي رقم 89 – 122 مؤرخ في 18 جويلية 1989 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العاليين .

وقد جاء في المادة الواحدة و الخمسون من الباب الثالث من هذا المرسوم الذي يحدد الأحكام التي تطبق على شعبة المكتبات الجامعية [1] ، ما يلي :

تضم شعبة المكتبات الجامعية الأسلاك الآتية :

- الرؤساء المحافظون للمكتبات الجامعية .
- محافظو المكتبات الجامعية .
- الملحقون بالمكتبات الجامعية .
- مساعدو المكتبات الجامعية .
- الأعوان التقنيون للمكتبات الجامعية .
- المعاونون التقنيون للمكتبات الجامعية .

و قد حددت المادة الثانية و الخمسون منه مهام الرؤساء المحافظين للمكتبات الجامعية بما يأتي :

- وضع سياسة المستندات الخاصة بالجامعة بالتعاون مع السلطات الجامعية ، وضمان تحقيقها .
- تكوين الأرصدة الوثائقية ، ودراسة المجموعات التي توكل إليهم و ترتيبها و حفظها ، و اقتراح التدابير المتعلقة بإنمائها و السهر على سلامتها .
- إعداد القوائم و الجرود و مراقبة ضبطها المستمر .
- المساهمة بأبحاثهم في معرفة الأرصدة و المجموعات .
- المساهمة في الإعلام العلمي و التقني عن طريق متابعة النشرات المتخصصة و سيرها

---

[1] المرسوم التنفيذي السابق . ص. 773 – 774 .

المطرد .

- إعداد الببليوغرافيات الانتقائية ، و النشرات التحليلية ، وفهارس المواد و غيرها من وسائل البحث الملائمة التي لها صلة بأعمال البحث في الجامعة .
- المشاركة في إنشاء شبكات إعلام عملية ووضع أسس و بنوك للمعطيات .
- المبادرة و النهوض بسياسة تعاون وتبادل الوثائق قصد تكوين شبكات الإعلام العلمي و التقني .
- القيام بالأبحاث و الدراسات و التحقيقات لاسيما عن الكتاب و المطالعة ، وتنظيم المكتبات و المستندات .
- المشاركة في تكوين مستخدمي المكتبات و تجديد معلوماتهم .
- تحديد الوسائل الرامية إلى إعلام مستعملي المكتبة و توجيههم و إيجادها ، ومساعدة القراء عموما على معرفة الأدوات التي تسمح لهم بالوصول إلى الوثائق و استعمالها .
- ضمان تنشيط علمي و ثقافي في ميدانهم .
- و يمكن أن يستعان بهم لإلقاء دروس جزءا من الوقت في إطار التنظيم المعمول به .

أما المادة الثالثة و الخمسون من المرسوم فقد تضمنت شروط توظيف الرؤساء المحافظين للمكتبات الجامعية ، وهي كما يلي :

يوظف الرؤساء المحافظون للمكتبات الجامعية على أساس قائمة تأهيل تعدها الهيئة المستخدمة من بين محافظي المكتبات الجامعية الذين لهم أقدمية ثمان سنوات بهذه الصفة ، و أنجزوا أعمالا دراسية في هذا التخصص .

2.3.2. سلك محافظي المكتبات الجامعية :

تطرق المرسوم التنفيذي رقم 89 – 122 مؤرخ في 18 جويلية 1989 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العاليين في مادته الخامسة و الخمسون مهام ووظائف محافظي المكتبات الجامعية ، و هي كما يلي [1]:

- تكوين أرصدة مستندات ، ودراسة المجموعات الموكلة إليهم و ترتيبها ، و اقتراح التدابير المتعلقة بإنمائها و السهر على سلامتها .
- إعداد قوائم الجرد و مراقبة ضبطها المستمر .
- المساهمة بأبحاثهم في معرفة الأرصدة و المجموعات .
- المساهمة في الإعلام العلمي و التقني لمتابعة النشرات التحليلية ، و فهارس المواد ، و الذخائر و غير ذلك من وسائل البحث الملائمة ذات الصلة بأعمال البحث في الجامعة .
- المشاركة في إيجاد شبكات إعلام علمية و في وضع الأسس و البنوك للمعطيات .
- وضع سياسة للتعاون و التبادل في الميدان التقني مع المؤسسات الوطنية و الدولية المختصة في الوثائق و المستندات قصد تكوين شبكات الإعلام العلمي و التقني و تطوير ذلك .
- تطوير الأبحاث و الدراسات و التحقيقات لاسيما عن الكتاب و المطالعة و تنظيم المكتبات و الوثائق .

---

[1] المرجع نفسه .ص. 774 .

- المشاركة في تكوين مستخدمين و في تجديد معلوماتهم .

أما المادة السادسة و الخمسون فتطرقت إلى شروط توظيف محافظي المكتبات الجامعية كما يلي :

- عن طريق مسابقة على أساس الشهادات من بين حائزي شهادة عليا في علم المكتبات أو شهادة ماجستير في اقتصاد المكتبات أو أية شهادة أخرى معترف بها .
- عن طريق امتحان مهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين ملحقي المكتبات الجامعية الذين يثبتون خمس سنوات من الأقدمية بهذه الصفة .

و بخصوص المهام التي يكلف بها محافظو المكتبات الجامعية ، فقد حددتها المادة الخامسة و الخمسون من المرسوم كما يلي :

- تكوين أرصدة مستندات ، ودراسة المجموعات الموكلة إليهم و ترتيبها ، و اقتراح التدابير المتعلقة بإنمائها و السهر على سلامتها .
- إعداد قوائم الجرد و مراقبة ضبطها المستمر .
- المساهمة بأبحاثهم في معرفة الأرصدة و المجموعات .
- المساهمة في الإعلام العلمي و التقني لمتابعة النشرات التحليلية ، و فهارس المواد ، و الذخائر و غير ذلك من وسائل البحث الملائمة ذات الصلة بأعمال البحث في الجامعة .
- المشاركة في إيجاد شبكات إعلام علمية و في وضع الأسس و البنوك للمعطيات .
- وضع سياسة للتعاون و التبادل في الميدان التقني مع المؤسسات الوطنية و الدولية المختصة في الوثائق و المستندات قصد تكوين شبكات الإعلام العلمي و التقني و تطوير ذلك .
- تطوير الأبحاث و الدراسات و التحقيقات لاسيما عن الكتاب و المطالعة و تنظيم المكتبات و الوثائق .
- المشاركة في تكوين مستخدمين و في تجديد معلوماتهم .

3.3.2. سلك الملحقين بالأبحاث في المكتبات الجامعية :

و أهم النصوص التشريعية المنظمة لهذا السلك نذكر ما يلي :

- المرسوم التنفيذي رقم **89 – 122** مؤرخ في **18** جويلية **1989** يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العاليين .
- المرسوم رقم **80 – 61** المؤرخ في **8** مارس **1980** هو الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بسلك الملحقين بالأبحاث في المكتبات و مراكز الوثائق (معدل)
- مرسوم **81 – 212** مؤرخ في **22** أوت **1981** يحدد الأحكام المشتركة المطبقة على سلك الملحقين بالأبحاث في المكتبات و المحفوظات و مراكز الوثائق و الآثار و المتاحف (مبطل كامل)
- تطرق المرسوم التنفيذي رقم **89 – 122** مؤرخ في **18** جويلية **1989** المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و

التكوين العاليين [1] في مادته الثامنة و الخمسون إلى المهام التي يكلف بها ملحقو المكتبات الجامعية كالآتي :

- المشاركة في تكوين الأرصدة و المجموعات الموكلة إليهم و إثرائها و السهر على سلامتها .
- ضمان إعداد سجلات جرد الأرصدة و المجموعات و ضبطها باستمرار .
- ضمان عرض هذه الأرصدة و تيسير الوصول إليها و التعرف بها لدى المعلمين و الباحثين و الطلاب عن طريق إعداد وسائل البحث الملائمة .
- وضع الببليوغرافيات الانتقائية و النشرات التحليلية و فهارس المواد ، و الذخائر و غير ذلك من وسائل البحث المتصلة بأعمال البحث في الجامعة .
- المشاركة في تكوين مستخدمي المكتبات و تجديد معلوماتهم .
- كما يمكن الاستعانة بهم في الاضطلاع بمسؤوليات ضمن المكتبات الجامعية .

أما المادة التاسعة و الخمسون من المرسوم فقد حددت شروط توظيف ملحقي المكتبات الجامعية كما يلي :

- عن طريق مسابقة على أساس الشهادات من بين الحائزين على شهادة الليسانس في اقتصاد المكتبات أو أية شهادة أخرى معترف بها .
- عن طريق مسابقة على أساس الاختبارات من بين الحائزين على شهادة الليسانس التعليم العالي أو أية شهادة معادلة لها .
- عن طريق امتحان مهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين مساعدي المكتبات الجامعية الذين لهم أقدمية خمس سنوات بهذه الصفة .

4.3.2. سلك مساعدي الأبحاث في المكتبات الجامعية :

و أهم النصوص التشريعية المنظمة لهذا السلك نذكر ما يلي :

- المرسوم التنفيذي رقم **89 – 122** مؤرخ في **18** جويلية **1989** يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العاليين .
- المرسوم رقم **80 – 62** المؤرخ في **8** مارس **1980** هو الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بسلك مساعدي الأبحاث في المكتبات و مراكز الوثائق (معدل)
- مرسوم **81 – 213** مؤرخ في **22** أوت **1981** يحدد الأحكام المشتركة المطبقة على سلك مساعدي الأبحاث في المكتبات و المحفوظات و مراكز الوثائق و الآثار و المتاحف (مبطل كامل)

لقد نص المرسوم التنفيذي رقم 89 – 122 مؤرخ في 18 جويلية 1989 الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العاليين ، في الفصل الرابع الخاص بمساعدي المكتبات الجامعية[1] ، المادة الواحدة و الستون ، المهام التي يكلف بها مساعدو المكتبات الجامعية كالآتي :

---

[1] المرجع نفسه .ص.775 .

[1] المرجع نفسه .ص. 775 .

- إنجاز الأعمال التقنية المألوفة لا سيما فيما يخص :
  - طلبات الكتب و تسجيلها .
  - استلام الوثائق و فرزها و تسجيلها ، و إعداد النشرات عن الدوريات .
  - تبليغ الوثائق و إعارتها .
  - جرد الكتب و إلصاقها .
- و يمكن الاستعانة بهم زيادة على ذلك في وضع الوثائق و المعلومات تحت تصرف المستعملين في قاعات مفتوحة لعامة الناس .
- ويمكن الاستعانة بهم كذلك لتقديم يد المساعدة إلى ملحقي المكتبات بمجرد إنجاز أعمالهم .

أما المادة الثانية و الستون من المرسوم فقد حددت شروط توظيف مساعدي المكتبات بما يلي :

- عن طريق مسابقة على أساس الشهادات من بين الحائزين على شهادة التقني السامي في التخصص.
- عن طريق امتحان مهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين الأعوان التقنيين الذين لهم 5 سنوات من الأقدمية بهذه الصفة .
- على سبيل الاختيار في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها من بين الأعوان التقنيين الذين لهم عشر سنوات من الأقدمية بهذه الصفة ، و المسجلين في قائمة التأهيل .

5.3.2. سلك الأعوان التقنيين في المكتبات الجامعية :

نص المرسوم التنفيذي رقم 89 – 122 مؤرخ في 18 جويلية 1989 الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العاليين ، في الفصل الخامس الخاص بالأعوان التقنيين في المكتبات الجامعية [2] ، المادة الرابعة و الستون نصت على المهام التي يكلف بها الأعوان التقنيون كما يلي :

- تقديم يد المعونة إلى مساعدي الأبحاث في الأعمال التقنية المألوفة
- استلام الوثائق و فرزها و تسجيلها و إعداد نشرات عن الدوريات .
- تبليغ الوثائق و إقراضها .
- تصنيف المجموعات و إلصاقها و العناية بها .
- و يمكن الاستعانة بهم لتقديم يد المعونة إلى مساعدي المكتبات الجامعية في إنجاز مهامهم .

كما حددت المادة الخامسة و الستون منه شروط توظيف الأعوان التقنيين في المكتبات الجامعية حسب ما يلي:

- عن طريق مسابقة من بين المترشحين الذين يثبتون مستوى السنة الثالثة من التعليم الثانوي أو أية شهادة معادلة لها ، ويستفيدون من تكوين متخصص تبين شروطه بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي .

---

[2] المرجع نفسه .ص. 776.

- عن طريق امتحان مهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين المعاونين التقنيين الذين لهم عشر سنوات من الأقدمية بهذه الصفة و المسجلين في قائمة التأهيل .

6.3.2. سلك المساعدين التقنيين في المكتبات الجامعية :

نص المرسوم التنفيذي رقم 89 – 122 مؤرخ في 18 جويلية 1989 الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العاليين ، في الفصل الخامس الخاص بالمساعدين التقنيين في المكتبات الجامعية [1] ، المادة السابعة و الستون نصت على المهام التي يكلف بها المساعدون التقنيون كما يلي :

- مساعدة الأعوان التقنيين للمكتبات الجامعية في الأشغال التقنية المألوفة .
- إيجاد المجموعات و صيانتها و تبليغها .
- أشغال دمغ المجموعات وعنونتها و تصنيفها و إلصاقها .
- كما يكلفون زيادة على ذلك بالسهر على العناية بالمخازن و الاحتياطات و سلامتها .
- كما يمكن أن يكلفوا بالمحافظة على حالة الكتب و أعمال الرقن و السحب .

و حددت المادة الثامنة و الستون منه شروط توظيف المعاونين التقنيين في المكتبات الجامعية حسب الآتي :

- عن طريق مسابقة من بين المترشحين الذين يثبتون مستوى السنة الرابعة من التعليم المتوسط أو أية شهادة معادلة لها ، ويستفيدون من تكوين متخصصا تبين شروطه بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي .

3. الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية :

---

[1] المرجع نفسه .ص. 776 .

تطرقنا عند تعريفنا لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية إلى أن المختصين و الباحثين يتفقون على وجود سبعة وظائف تقوم بها إدارة الموارد البشرية و يتعلق الأمر بالوظائف التالية :

- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية .
- تصميم و تحليل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفة الفرد .
- استقطاب و اختيار الأفراد .
- تدريب الأفراد و تنمية مهاراتهم .
- تصميم أنظمة الأجور و الحوافز .
- قياس أداء الموارد البشرية .
- تخطيط المسارات الوظيفية .

و نحن من خلال هذا المحور سوف نتطرق بالدراسة إلى الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية التي تلعب إدارة المكتبة دورا فاعلا و فعليا فيها ، و تؤثر تأثير مباشرا أو غير مباشر على أداء و كفاءة العاملين في المكتبة ، أما الوظائف التي يكون دور إدارة المكتبة فيها ضعيفا أو منعدما فلن نتطرق إليها على أهميتها ، و من أمثلتها وظيفة تصميم أنظمة الأجور و الحوافز ، و وظيفة تخطيط المسارات الوظيفية ، بينما سنعمد إلى دمج بعض الوظائف المتقاربة أو التي نرى أنها كذلك ، كدمجنا لوظيفة تصميم و تحليل الوظائف و تحديد طبيعة شاغليها مع وظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية ، و عليه فإننا سوف نتطرق إلى الوظائف الإدارية التالية:

- وظيفة تخطيط الموارد البشرية .
- وظيفة استقطاب و اختيار الموارد البشرية .
- وظيفة تدريب و تنمية الموارد البشرية .
- وظيفة قياس أداء الموارد البشرية .

1.3. وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية سواء في المكتبات أو غيرها من المنظمات أو المؤسسات، حيث تعتمد قرارات اختيار الموظفين و تعيينهم و تدريبهم و تنمية قدراتهم و مهاراتهم، و قرارات ترقيتهم أو نقلهم على نتائج مخطط الموارد البشرية، و ما تعبر عنه من عجز أو فائض أو كفاية في مختلف نوعيات و مستويات الموارد البشرية.

1.1.3. مفهوم تخطيط الموارد البشرية و أهميته :

تخطيط الموارد البشرية هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف "المكتبة"في المستقبل بالعدد المناسب و النوع المناسب، و في الوقت و المكان المناسبين (1)

و يهدف تخطيط الموارد البشرية في المكتبات إلى تقدير احتياجات المكتبة من الموارد البشرية من حيث:

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة .

---

(1) محمود أبو بكر ، مصطفى. المرجع السابق. ص 265 .

- أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة .
- الفترة الزمنية التي تعد لها خطة الموارد البشرية .

و تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية في المكتبات عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف و التخصصات المطلوبة، و أعداد الأفراد المطلوبين في كل نوع موزعة على مختلف مصالح المكتبة التي يضمها الهيكل التنظيمي [1] .

إذن فتخطيط الموارد البشرية هو عملية ضمان توافر اليد العاملة المطلوبة للمكتبة مستقبلا، من خلال تقديم حجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية بأنواعها المختلفة، و وضع برامج الأفراد اللازمة لسد هذا الطلب.

و إذا كان السبب الرئيسي للحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية هو الإمداد بالبيانات لكثير من الوظائف الإدارية كاختيار موارد بشرية و تدريبها، و كثير من نواحي الكفاية و تقييم الفعالية و الأداء ، فإن التخطيط الدقيق للموارد البشرية يؤدي إلى التقليل من التوظيف الزائد عن الحاجة ، و التدريب و التنمية المستمرة أصبح نشاطا ضروريا في عصر التغيرات السريعة و الهامة سواء من جهة رواد المكتبات أو من جهة المستجدات التكنولوجية و حجم و تعقد الأنظمة الحديثة .

يعتبر تخطيط الموارد البشرية هاما بالنسبة لكل فرد في المكتبة ، لأنه يساعد على تحسين المهارات و استخدام القدرات، و تحقق الكفاءة الفردية بسهولة أكبر من خلال التخطيط الوظيفي المناسب، و يمكن الاستنتاج أن الفرد ذا الأهداف الوظيفية المحددة، يكون تحقيقه للنجاح في مهامه الوظيفية أكبر، و يكون تعرضه للضغوط التنظيمية أقل، و شعوره بالفشل أقل، و خوفه من المستقبل أقل كذلك.

كما تستفيد المكتبات من عملية تخطيط الموارد البشرية لتحسين الكفاءة الإنتاجية، و هذه العملية تضمن للمكتبة الحصول و الاحتفاظ بجودة و كمية الموارد البشرية التي تحتاجها، و الاستخدام الأفضل للموارد البشرية العاملة، و كذلك إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ نتيجة عن نقص أو زيادة الموارد البشرية بالمكتبة.

2.1.3. أهداف تخطيط الموارد البشرية في المكتبات الجامعية :

إن التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء المعرفة الجيدة بالموارد المتاحة فعلا يسمح بالوصول إلى أهداف في غاية الأهمية تتمثل في الآتي :

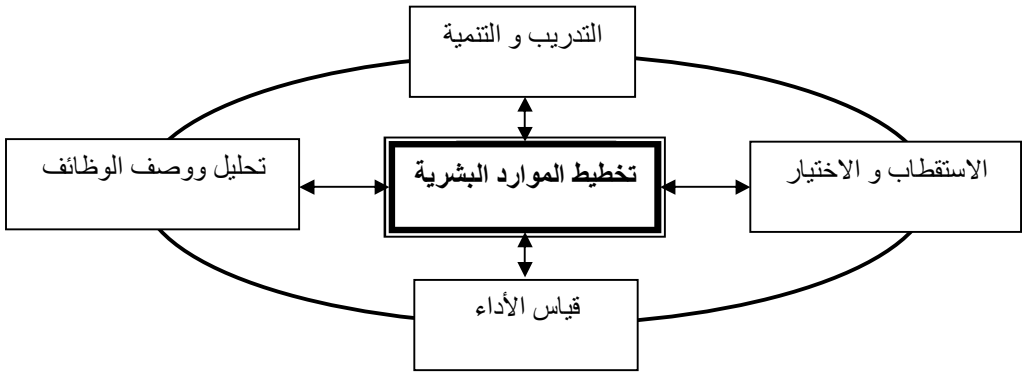
- توفير الاحتياجات من الموارد البشرية في الوقت المناسب.
- تخطيط الترقيات و التحولات و التغيرات الوظيفية داخل المكتبة.
- التخطيط الجيد لملء الوظائف الشاغرة نتيجة للتقاعد أو العجز أو الاستقالة أو أي سبب من أسباب ترك الخدمة المختلفة.
- الإعداد لبرنامج التدريب، و تهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم.
- تقدير تكاليف الموارد البشرية و إعداد ميزانيات المرتبات و المكافآت.
- الإعداد الجيد لوظيفة اختيار موارد بشرية جديدة وتعيينها في الوظائف المناسبة.
- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المحيطة ..بما يضمن تدبيرا سليما و مستمرا

---

[1] عبد الباقي ، صلاح الدين محمد. الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2001 . ص. 101.

للموارد البشرية دون مشاكل أو مفاجآت .[2]

و تترابط عملية تخطيط الموارد البشرية أساسا مع بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى على النحو الموضح في الشكل التالي :



الشكل 15: الترابط بين تخطيط الموارد البشرية و الوظائف الأخرى

3.1.3. مراحل إعداد مخطط الموارد البشرية :

تتطلب عملية تخطيط الموارد البشرية بالمكتبات المرور بالمراحل الآتية :

- **أولا :دراسة الحالة الراهنة للموارد البشرية بالمكتبة :**

و هذا يتطلب أن يكون بحوزة القائمين على تخطيط الموارد البشرية سجل متكامل للمعلومات عن العاملين بالمكتبة يتضمن عادة بعض المعلومات الأساسية مثل: [1]

- البيانات الشخصية (الاسم و اللقب، تاريخ الميلاد، الجنس، الحالة الاجتماعية...)
- الحالة التعليمية (المؤهلات العلمية و تاريخ و مكان الحصول على كل منها، التكوينات التي تابعها من حيث مدتها و هدفها...)
- التاريخ الوظيفي (العمل الحالي، الأعمال المدرجة فيه، الدرجة الوظيفية، الوظائف السابقة التي مارسها من حيث تواريخها و أماكنها و أجورها و أسباب ترك العمل بها...)
- مستوى الأداء و الكفاءة من واقع تقارير الكفاءة و قياسات الأداء ، ورأي المقيم .
- الطموحات الوظيفية لوظائف معينة أو لمستويات معينة من الدخل .

و يتم الحصول على معلومات الحالة الراهنة للموارد البشرية باستخدام نموذج معد لهذا الغرض يطلب من الموظف نفسه ملأه، و يتم مراجعته عادة بالتعاون بين رئيسه المباشر و الإدارة.

---

[2] مصطفى ، أحمد سيد . المرجع السابق .ص.78.

[1] محمد عبد الباقي ، صلاح الدين . المرجع السابق .ص.110

و نظرا لأن مثل هذا النموذج يحتوي على بيانات ذات صفة شخصية فينبغي أن تحاط بالسرية الازمة، و يكون تداولها في أضيق الحدود.
و وجود هذا التسجيل المتكامل للمعلومات عن الحالة الراهنة للموارد البشرية بالمكتبة يمكن الاستفادة منه بالنسبة لإعداد مخطط الموارد البشرية في المجالات الآتية : [2]

- الكشف عن حقيقة الكفاءات المتوفرة لدى المكتبة، و بالتالي تحدد إلى أي مدى يمكن سد بعض الاحتياجات المستقبلية من قوة العمل في بعض المصالح من خلال إعداد و تنمية الكفاءات الحالية، و ما هي أنواع التدريب و التعليم المطلوبين لتحقيق هذا الهدف، و ذلك بدلا من الاعتماد كلية على سوق العمل الخارجي في سد تلك الحاجيات.

و هذا يعني أن وجود تشخيص للحالة الراهنة للموارد البشرية بالمكتبة قد يساعد في الكشف عما قد يوجد لدى المكتبة من كفاءات متميزة غير مستغلة يمكن الاستفادة منها في بعض المجالات الخاصة، أو يساعد على وضع أهداف و استراتيجيات أكثر طموحا بالاعتماد على هذه العناصر.

- تحديد الاحتياجات التعليمية و التدريبية للعاملين بالمكتبة حاليا لتصبح أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة في طرق و أساليب العمل لنفس وظائفها الحالية في ضوء ما يسفر عنه تحليل الحالة الراهنة لمستوى مهارة و مؤهلات القوى العاملة و مستويات المهارة المطلوبة للقيام بنفس الأعمال مستقبلا.

- ثانيا : التنبؤ بحالة الموارد البشرية خلال فترة الخطة :

إن وجود الموارد البشرية داخل المكتبة ليس هو الهدف في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المكتبة و وضع استراتيجيات المكتبة في المستقبل، و دراسة التغيرات المحتملة على مستواها، لأن تلك التغيرات تؤثر بشكل مباشر على الموارد البشرية ، و التنبؤ بحالة الموارد البشرية خلال مدة الخطة يحتاج إلى دراسة جانبين :

- جانب الطلب : و يتمثل في احتياجات المكتبة من الأفراد كما و نوعا خلال فترة الخطة .
- جانب العرض : و يتمثل في الكفاءات و المهارات البشرية التي ستكون متاحة خلال فترة الخطة سواء من داخل المكتبة أي من بين مواردها العاملة فيها ، أو من خارجها أي من سوق العمل الخارجي .

- ثالثا : الموازنة بين وضعية الطلب و العرض :

في ضوء التقديرات لاحتياجات الطلب المتوقع من الموارد البشرية خلال فترة الخطة، و كذا تقديرات العرض لنفس الفترة، فإن المقارنة قد تسفر عن عجز الموارد البشرية يتعين على المكتبة اتخاذ التدابير لاختيار الأفراد المؤهلين و تعيينهم، كما قد تسفر عن فائض في بعض نوعيات الموارد البشرية ينبغي التخطيط لضبطه أو التخلص منه، إما من خلال بعض برامج التدريب الخاصة للقيام بوظائف أخرى، أو بالفصل التام من العمل، و في هذه

---

[2] المرجع نفسه . ص 111-112

الحالة قد يكون من المناسب عدم التخلص من الفائض دفعة واحدة و إنما بالتدريج و على دفعات من خلال الخطط السنوية المقبلة . [1]

- خامسا : تحليل ووصف الوظائف :

حيث يتم وضع بطاقات وصف العمل أو الوظائف ، و تعرض الحقائق الخاصة بكل وظيفة بطريقة منظمة و منطقية ، و غالبا ما تتضمن بطاقات الوصف الوظيفي البيانات التالية: [2]

* تعريف عام للوظيفة : و يشمل:
  - اسم الوظيفة.
  - موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمكتبة.
  - ملخص عام عن طبيعة الوظيفة.
  - رقم الوظيفة.

* الواجبات التفصيلية للوظيفة :

و تتضمن وصفا دقيقا للواجبات التي تؤديها الوظيفة بشكل دائم و متكرر، و الواجبات التي تؤديها من وقت لآخر، و كيف تؤدى هذه الواجبات؟ و لماذا تؤدى؟... و هي تعتبر بمثابة العنصر الجوهري في الوصف الوظيفي، و أصعبها على الإطلاق.

* مسؤوليات الوظيفة :

من حيث كونها إشرافية أو مالية أم فنية، أو كونها مسؤولية على عتاد و وسائل معينة.

* الإشراف :

يتضمن أسماء الوظائف التي هي في مستوى أعلى و أسفل هذه الوظيفة، و كذلك درجة الإشراف من حيث الدقة أو التوسط أو العموم.

* علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى :

و يشمل ذلك العلاقات الرأسية و الأفقية للوظيفة المكتبية في داخل أو خارج المصلحة أو الإدارة.

* أدوات الوظيفة و وسائلها:

من المفيد أن تحوي بطاقة الوصف الوظيفي الأدوات و التجهيزات و الوسائل الضرورية لأداء الوظيفة.

* الظروف التي تؤدى فيها الوظيفة :

و تشمل الظروف التي يجب أن تتوفر لأداء الوظيفة و النوع المجهود اللازم لتنفيذها سواء كان ذهنيا و فكريا أو كان عضليا، و التركيز على العوامل كثيرة كالإنارة و التهوية و

---

[1] المرجع نفسه .ص.118

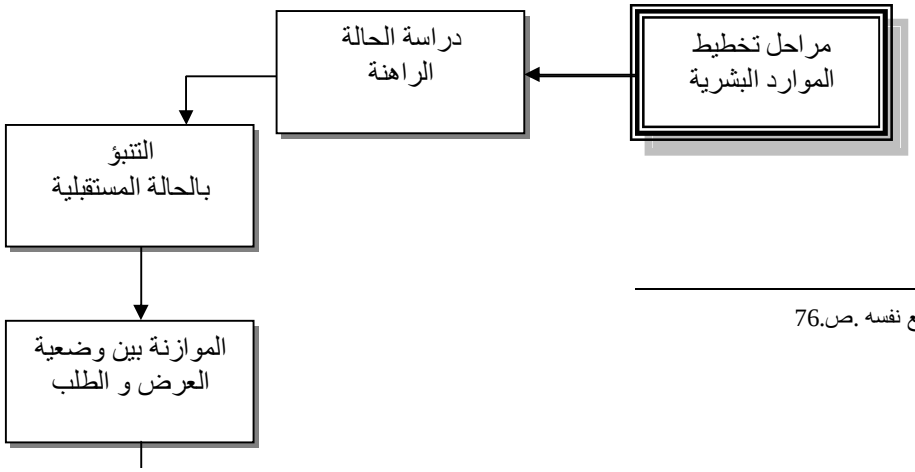
[2] ماهر ، أحمد .إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2005.ص.74

النظافة، و تراكم الغبار و سعة المكان أو ضيقه، و كذلك ينبغي توضيح المخاطر المحتملة الناتجة عن الوظيفة.
و نظرا لأن أسلوب الوصف الوظيفي مفيد إلى حد ما ، فإنه يبدو من المفيد السماح للمحلل أن يضيف أية تعليقات أخرى يرى أنها مناسبة و مفيدة افهم الوظيفة، لذلك فإن البند الخاص بالتعليقات في بطاقة الوصف يوفر هذا المجال للتوضيح.
وبعد الفراغ من عملية إعداد بطاقات وصف الوظائف، التي تعتبر من العمليات الرئيسية التي توفر بيانات و معلومات تفيد كمرشد في وضع المعايير الوظيفية الخاصة بالفرد ، يتم تحديد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل الوظيفة ، و التي ينبغي أن تتناسب مع طبيعة الوظيفة و واجباتها و مسؤولياتها، حتى يتمكن شاغل الوظيفة من القيام بأعبائها بطريقة فعالة ، و عملية وضع شروط و مواصفات شاغل الوظيفة عملية صعبة ، فهل تتطلب هذه الوظيفة مثلا شخصا حاصلا على شهادة عالية أم على شهادة جامعية أم على تعليم متوسط، و ما هو مستوى الخبرة المطلوبة في هذه الوظيفة و مقدارها ، و غيرها من البيانات التي تساعد على الفهم الجيد للمؤهلات و السلوك المتوقع من شاغلي الوظائف.
إن بطاقات وصف شاغلي الوظائف تختلف في تنظيمها و بياناتها و إعدادها من مكتبة إلى أخرى و من منظمة إلى منظمة، غير أنها عادة ما تضم البيانات و المعلومات التالية : [1]

- المستوى التعليمي و نوعه لدى شاغل الوظيفة (ماجستير، ليسانس، ثانوي...)
- المهارات الذهنية و القدرات الجسمانية لشاغل الوظيفة.
- الصفات الشخصية (المظهر العام...)
- الصفات السلوكية و الاجتماعية لشاغل الوظيفة.

- سادسا : مراقبة و متابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية :

لا يمكن وضع مخطط الموارد البشرية موضع التنفيذ و التطبيق دون وجود نظام للمراقبة و المتابعة، وظيفته إعداد التقارير عن سير تنفيذ المخطط في الميدان، و تشمل كل النواحي المتصلة بمقارنة الجوانب الفعلية مع التقديرية .
و الشكل التالي يمثل مراحل إعداد مخطط الموارد البشرية و تنفيذه :



[1] المرجع نفسه .ص.76

الشكل رقم 16 : مراحل إعداد و تنفيذ مخطط الموارد البشرية في المكتبة الجامعية

2.3. وظيفة استقطاب و اختيار الموارد البشرية :

بعد أن تنتهي عمليات تخطيط الموارد البشرية بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة و عدد العاملين بكل منها ، تبدأ الخطوة التالية و هي البحث عن أنسب الأفراد لهذه الوظائف، و محاولة الاختيار من بينهم للتعيين و التوظيف لموارد بشرية جديدة بالمكتبة.

و هذا المحور يرمي إلى توضيح المفاهيم المرتبطة باستقطاب الموارد البشرية و اختيارها و تعيينها (إجراءات التوظيف)، و الكشف عن مصادر و أساليب الاستقطاب، و المراحل التي تمر بها إجراءات الاختيار و التعيين .

1.2.3. مفهوم الاستقطاب و الاختيار في المكتبات الجامعية :

يقصد بالاستقطاب و الاختيار ، إجراءات التوظيف و السياسات و المراحل التي تتبعها المكتبة ، من أجل اختيار أفضل الموارد البشرية المتقدمة لشغل وظائف شاغرة لديها . (1)

ومعنى هذا أن عمليات الاستقطاب، و الاختيار، و التعيين تهدف إلى تحقيق التقابل بين متطلبات العمل من جهة، و خصائص و مهارات الأفراد من جهة ثانية .

و بصفة عامة فإنه بمجرد تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية - كما ذكرنا في سابقا - تبدأ مرحلة أخرى جديدة من مراحل تشكيل هيكل الموارد البشرية في المكتبة ، و هي استقطاب و اختيار و تعيين الأفراد ، فالعملية ما هي إلا انسياب لمجموعة من العمليات التي ينتج عنها تزويد المكتبة بالأفراد في كل مصالحها .

أما عن إجراءات التوظيف- موضوع الحديث- فإنها تبدأ أولا بالنشاط الخاص باستقطاب الأفراد، و ينطوي هذا النشاط على البحث عن العاملين المؤهلين، و حثهم على التقدم لشغل الوظائف الشاغرة بالمكتبة، و بالتالي فإن نتيجة هذا النشاط هي تقدم عدد من طالبي التوظيف في منصب معين، ثم يجري الاختيار من بين هؤلاء المتقدمين الراغبين، و الإبقاء على أفضلهم لتعيينهم في الوظائف المقصودة.

2.2.3.مصادر و أساليب استقطاب الموارد البشرية :

في نهاية الثمانينات و مطلع التسعينات، و مع التطورات التي شهدتها الساحة العالمية بسبب العولمة و تحرير التجارة الدولية و التطورات التقنية السريعة و المذهلة و تعاظم المنافسة و تهافت المنظمات على إرضاء عملائها كوسيلة للبقاء و الاستمرار في السوق،

---

(1) محمود أبوبكر ، مصطفى . المرجع السابق .ص.309

فقد تغيرت نوعية الموارد البشرية المكتبات اليوم، فأصبحت حاجتها الموارد البشرية قاهرة و مؤهلة و قادرة على التعامل الجيد مع التقنيات الحديثة و تحقيق جودة المنتج لإرضاء العملاء.
لقد خلق هذا الوضع ندرة في هذه النوعية من الموارد البشرية في السوق و ذلك بسبب زيادة الطلب عليها من قبل المنظمات، الأمر الذي دفعها إلى إعطاء أهمية كبيرة لنشاط الاستقطاب الذي احتل مكانه بارزة مع مطلع القرن 21 في ممارسات إدارة الموارد البشرية، و ذلك لأنه الوسيلة لتحفيز و ترغيب هذا النوع من المهارات البشرية من سوق العمل، للتقدم و طلب العمل في المكتبة.
و تبرز أهمية الاستقطاب من خلال علاقته مع الاختبار و التعيين فعندما ينجح الاستقطاب يجدب عدد وفير من الموارد البشرية التي تحتاجها المكتبة و بمواصفات مالية و وفق المطلوب، معنى ذلك أنه وفر لعملية الاختبار و التعيين بدائل انتقاد و متعددة يمكنها من المفاضلة بينها بسهولة و انتقاء أفضلها بما يرفع من مستوى فاعلية أداء المكتبة مستقبلا.
لقد منحت الو.م.أ عام 1991 ما يقارب 1.8 مليون جنسية لأفراد من بلدان مختلفة في العالم و النسبة الغالبة من هؤلاء موارد بشرية صغيرة السن قادرة على العمل و راغبة فيه، و تحمل مؤهلات علمية و مهارات و خبرات متنوعة حولت عرض العمالة في سوق العمل الأمريكي بموارد بشرية و بدماء جديدة، سهلت من الحصول المنظمات الأمريكية المختلفة على حاجتها من هذه الموارد ، مع الإشارة على الجنسية لا تمنحها البلدان المتقدمة و الصناعية عموما إلا للتخصصات النادرة، إذا جمعنا هذه الواقعة نجد أنها تمثل زيادة أو نمو سكاني في الو.م.أ حول سوق العمل فيها بموارد بشرية مؤهلة و جاهزة للعمل لم تنفق عليها شيئا. (1)
تتضمن عملية استقطاب الموارد البشرية الاتصال بمصادر الحصول على الأفراد لشغل هذه الوظائف، و ذلك من أجل ترغيب عدد كاف من الأفراد المؤهلين للتقدم بطلب التوظيف، و يمكن بصفة عامة التمييز بين صنفين من مصادر الحصول على الموارد البشرية، تتمثل في المصادر الداخلية و المصادر الخارجية، كما يمكن أن نميز كذلك بين أشكال متعددة من الأساليب، التي يمكن بواسطتها الحصول على الموارد البشرية سواء من المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية.

- استقطاب الموارد البشرية من المصادر الداخلية :

يعتبر العاملون بالمكتبة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي تعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، لأن شغل الوظائف من بين العاملين داخل المكتبة يحقق مزايا عديدة من بينها رفع الروح المعنوية، و ذلك من خلال تحليل عملهم السابق بالمكتبة ، كما أن مزايا هذا المصدر أيضا هي إعداد المكتبة لسياسات النقل الداخلي و الترقية على أسس عملية طالما أنه يعتمد عليه في شغل الوظائف الشاغرة بها.
و هذا معناه أنه إذا خلت وظيفة معينة في المكتبة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المكتبة حتى يمكن لمن تتوفر فيهم شروط شغلها من العاملين بها التقدم لها.
و إذا كانت لهذا المصدر عيوب تتمثل على الخصوص في حرمان المكتبة من كفاءات و مهارات بشرية محتلة من خارجها، و إمكانية عدم صلاحية العاملين من داخل المكتبة

(1) وصفي عقيلي ، عمر. إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي ، ط.1 . عمان : دار وائل ، 2005 . ص.277

لشغل تلك الوظيفة الشاغرة، فإن لهذه الطريقة مزايا كثيرة بالإضافية إلى بالإضافة إلى سبق ذكره منها: [2]

- خلق قدر أكبر من الحوافز لدى العاملين، حيث تتيح هذه الطريقة فرص التقدم و الترقية الوظيفية للموارد البشرية.
- كسر الجو الروتيني الناتج عن الاستقرار في وظيفة واحدة طوال المسار الوظيفي للعاملين، و بعث نفس و روح معنوية جديدة لديهم.
- تخفيض تكلفة البحث و الاختيار و التعيين لأفراد جدد.
- وضوح المستقبل الوظيفي لدى العاملين.
- الحكم على قدرة و كفاءة الشخص، نتيجة للمعرفة و الاحتكاك معه أثناء العمل.
- الاستفادة من خبرات العاملين و معرفتهم بطبيعة و ظروف العمل.

- استقطاب الموارد البشرية من المصادر الخارجية :

قد يكون من الضروري للمكتبة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لدى المكتبة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بها من أفراد يعملون بها، فلابد لها من الالتجاء على المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة.

و يرى البعض أن اعتماد المكتبات أو غيرها على المصادر الخارجية أن يكون مقصورا على حالات معينة، مثل الوظائف الدنيا، و حالات التوسع، و أيضا لشغل المناصب التي يصعب توفير متطلباتها الوظيفية من بين الموارد البشرية الداخلية.

و تعبر المصادر الخارجية عموما عن سوق العمل، و قد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية حيث توجد المكتبة و قد تمتد لتشمل السوق الوطنية على مستوى الدولة .

تقو م بعض المنظمات في اليابان و الو.م.أ بتمويل بعض الجامعات و المدارس و المعاهد المتميزة، بمنح مساعدات مالية و فنية لتطوير مناهجها التعليمية، و تمدها أحيانا بأعضاء هيئة تدريس عالية المستوى و ذلك لتوفر لها خريجين بمستوى عالي من التأهيل و التحصيل العلمي و المعرفة، بشكل يلبي حاجياتها من الموارد البشرية من التخصصات الهامة و النادرة . [1]

- أساليب الاستقطاب الداخلية :

حينما تقرر المكتبة أنها تريد استقطاب مواردها البشرية الجديدة لاختيارها في المناصب الشاغرة فإنها تعتمد واحدا أو أكثر من الأساليب التالية:

الإعلان الداخلي:

و هو إعلان يعمم على جميع العاملين داخل المكتبة سواء في لوحات الإعلان أو عن طريق منشور يوزع على العاملين أو في مجلة المكتبة في حالة وجودها، حيث يوضح الإعلان حاجة المكتبة من الموارد البشرية لشغل وظائف حالية لديها، و مشيرا إلى سمات هذه الوظائف و المزايا المعطاة لها و مستواها الإداري، و متطلبات التقدم إليها، إذا يمكن

---

[2] محمد عبد الباقي ، صلاح الدين . المرجع السابق .ص.130

[1] Robert , j .carcia .job posting for professional staff . personnel : ARCH, 1981.PP.189-192

القول أن الإعلان الداخلي هو عبارة عن دعوة عامة و مفتوحة لكافة العاملين في المكتبة للتقدم و طلب التوظيف عن رغبة من أجل شغل الوظائف الخالية لديها و المعلن عنها.
يتميز هذا الأسلوب بأنه يحقق المساواة بين كافة العاملين في المكتبة، حيث يعطي فرصة للجميع للتقدم للوظائف الخالية، أضف على ذلك أنه يوفر الفرصة أمام العاملين لاختيار الوظائف و الأعمال التي تناسبهم أكثر، و توضح الإعلانات عادة في أماكن بارزة داخل أبنية المنظمات و خاصة المرافق العامة كالكافيتريا ، ليكون متاحا لجميع العاملين في المكتبة الإطلاع عليه.

الترقية في المنصب :

تقوم بعض المكتبات بإعداد مخططات متكاملة، و تكون واضحة و معلنة لكافة مواردها البشرية، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة و الوظائف الأخرى، و الطرق و الإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية و التقدم من الوظيفة الدنيا على الوظيفة الأعلى، و لكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها، فإن عملية الاختيار لابد أن ترتكز على أسس موضوعية و عادلة، يسهل على جميع الأفراد المعنيين تفهمها و التعرف عليها.

النقل و التحويل:

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المكتبة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من مصلحة إلى غيرها، و الهدف من ذلك قد يكون خلق توازن بين عدد العاملين في المصالح المختلفة، فقد تكون هناك مصالح أو وحدات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض المصالح أو المكاتب الأخرى، و يختلف هذا الأسلوب في الاستقطاب عن سابقه في أنه ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الجر أو المسؤولية أو السلطة كما يتضمنها أسلوب الترقية.

الاستقدام:

قد تلجأ الإدارة إلى إتباع سياسة استقطاب الموظفين السابقين لديها على أساس أنهم موظفون من داخل المكتبة، و خاصة الراغبين في العودة إلى العمل، و هذا المصدر ثبت أهميته و جدارته في بعض المؤسسات. [1]

- ## أساليب الاستقطاب الخارجية :

نذكر فيما يلي أساليب الاستقطاب من مصادر العرض الخارجي للموارد البشرية التي تعتمد عليها المكتبة للحصول على احتياجاتها من العاملين:

الإعلانات العامة :

تعتبر الإعلانات من أهم و أهم أساليب استقطاب الموارد البشرية اللازمة لشغل الوظائف الخالية، في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المكتبة، و قد زادت أهمية الاعتماد على الإعلانات بعد أن ارتفعت نسبة التعليم و انتشرت وسائل الاتصال الجماهري، و يتم ذلك من خلال أسلوبين أساسيين على الأقل: الأول الإعلان في وسائل الإعلام المهنية المتخصصة التي تقرأ من طرف مجموعة مهنية معينة و معنية في نفس الوقت. أما الأسلوب الثاني فيتم عن طريق الإعلان في وسائل الإعلام العمومية، و في الجزائر يلزم

---

[1] محمد عبد الباقي ، صلاح الدين . المرجع السابق .ص.129

القانون الهيئات العمومية بضرورة الإعلان عن الوظائف الخالية في صحيفتين يوميتين على الأقل [2] ، و يتضمن الإعلان البيانات المتعلقة بالوظيفة و شروط شغلها، كما تحدد السلطة المختصة الوظائف التي يكون شغلها عن طريق اختبارات كتابية، و تلك التي تكون عن طريق المقابلة أو المشاهدة، وقد أوجب القانون ضرورة الإعلان في صحيفتين يوميتين على الأقل لضمان علم كافة المعنيين من الجماهير، و ربما يحقق المساواة أمام المواطنين في تولي الوظائف العامة طبقا لما يكلفه الدستور و قوانين الجمهورية .

المتقدمين العرضيين:

إن طلبات التوظيف التي تقدم باليد العاملة أو عن طريق البريد دون الحاجة الشديدة للعمل، قد تشكل أيضا مصدرا هاما للأفراد، هذا و يمكن تنمية هذا الأسلوب في حالة إيجاد مكتب توظيف على مستوى المكتبة، مهمته تسجيل طلبات العمل من قبل المتقدمين، و استدعائهم عند الحاجة إليهم للمشاركة في اختبارات الاختيار في الوقت المناسب.

عقود العمل:

يمكن أن تلجأ المكتبة إلى أسلوب الحصول على الأفراد عن طريق عقود العمل إما بالساعة أو اليوم، أو بالصيغ الأخرى المعروفة في بلادنا هذه الأيام، كعقود ما قبل التشغيل، و عقود في إطار تشغيل الشباب العاطل عن العمل، أ، الشبكة الاجتماعية التي تمس شريحة عريضة من الإطارات و خريجي الجامعات. و يظهر هذا الأسلوب بصفة خاصة في التقلبات قصيرة الأجل في الاحتياجات الخاصة بالأفراد، دون توفير مناصب المالية المخصصة لهم.

مكاتب التوظيف العامة و الخاصة :

توجد في بعض الدول مكاتب للتوظيف عمومية و أخرى خاصة، و تساهم مساهمة ايجابية في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة و المعروض منها، بمعنى تسهيل مهمة طالبي الوظائف في التقدم لشغل الوظائف الخالية على كافة المستويات و التخصصات، أو العكس صحيح حيث تسهل مهمة المؤسسات في الحصول على الموارد البشرية اللازمة. [1]

الجامعات و الأقسام و الكليات :

يستخدم هذا الأسلوب في حالات خاصة، عندما يكون هناك نقص في الموارد البشرية المؤهلات من تخصصات معينة، حيث تعتمد المؤسسات المعينة على الاتصال المباشر بالجامعات أو الكليات و الأقسام المتخصصة في الحصول على أفراد بمؤهلات و مواصفات محددة تحتاج إليها، في هذا الإطار قد تتصل بعض المكتبات بطلاب الأقسام المتخصصة في علوم المكتبات و المعلومات في سنوات تخرجهم أثناء عطلهم، و قبل تخرجهم لكي تضمن التحاقهم بالعمل بها بعد التخرج، و من عيوب هذه الطريقة أن خريجي الجامعات الجدد قد لا تتوفر لديهم الخبرة العملية السابقة مما يتطلب بذل جهد كبير و وقت طويل نسبيا لإعدادهم و تدريبهم على العمل.

---

[2] أنظر المرسوم التنفيذي رقم 95 – 293 مؤرخ في 30 سبتمبر 1995 ، و المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية في المؤسسات العمومية .(ملحق رقم 04) .

[1] ماهر ، أحمد . المرجع السابق.ص.147

و بجانب هذه الأساليب هناك البعض الآخر قد لا يتسع المجال لذكرها جميعا بالتفصيل و من أمثلتها:

- الجمعيات المتخصصة.
- نقابات العمال.
- الترشيحات من قبل موظفي المكتبة.
- محاباة الأقارب.

و بعد فهذه صورة عامة من أهم أساليب استقطاب الموارد البشرية من المصادر الخارجية، و على المكتبة أن تقوم بدراسة و تقييم كامل لهذه الأساليب إلى جانب المصادر الداخلية، و أن تختار من بينها تلك الأساليب التي تمكنها من استقطاب التي تمكنها من استقطاب الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة.

3.2.3.خطوات اختيار الموارد البشرية :

من ضمن الإجراءات المتبعة في توظيف الموارد البشرية ، عملية الاختيار ، و التي تعتبر الامتداد الطبيعي لوظيفة استقطاب و جدب الأفراد المناسبين ، و تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، و هي تهدف على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، و ذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات و واجبات الوظيفة وبين مؤهلات و خصائص الشخص المتقدم لشغلها.

و وظيفة الاختيار ضرورية و حتمية لأن هناك فروقا بين الأفراد من حيث الاستعداد و القدرات و الميول، و أيضا اختلاف بين الوظائف من حيث المستلزمات و الخصائص العقلية و الجسمانية التي تتطلبها، و لذلك من الضروري أن يقوم المسؤولون أولا بتحليل ووصف الوظائف لتحديد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يقوم بأعباء الوظيفة ، ثم البحث و المفاضلة بين الأفراد و انتقاء أفضلهم و أصلحهم من حيث توافر هذه الشروط (2).

إن عملية اختيار الموارد البشرية قد تختلف من مؤسسة لأخرى ، فقد تختصر لتشمل مجرد إجراء مقابلة شخصية مع المتقدمين لشغل الوظائف ، و قد تتسع لتشمل خطوات عديدة لفرز المتقدمين و انتقاء أصلحهم ، و يتوقف الأمر أساسا على نوع الوظيفة ، و مستواها في الهيكل التنظيمي للمكتبة ، و أيضا على إمكانيات المكتبة و حجم الموارد البشرية بها و سياستها اتجاه الموارد البشرية .

و هناك خطوات رئيسية تمر بها عملية اختيار الأفراد قبل تعيينهم ، و تقضي التشريعات القانونية بضرورة إتباع إجراءات معينة لاختيار الأفراد ، كضرورة الإعلان بطريقة معينة في الصحف الوطنية لإتاحة الفرص المتكافئة بين المتقدمين، و أيضا وضع شروط معينة سابقة للمشاركة في المسابقات ، كشروط الجنسية و نقاء السوابق العدلية ، و أداء الخدمة الوطنية للرجال أو الإعفاء منها، و بمراعاة هذه النواحي يمكن للمكتبة أن تحدد خطوات رئيسية لمسابقات الاختيار مرتبة بطريقة منطقية كالآتي:

أولا: فتح المسابقة :

(2) محمد عبد الباقي ، صلاح الدين . المرجع السابق .ص.141

يتم فتح مسابقات التوظيف بقرار أو مقرر من السلطة المختصة بالتعيين و السلطة الوصية [1] ، و هذا بعد التأكد من توفر المناصب المالية للميزانية المعنية و مراعاة مخطط الموارد البشرية الذي تعده المكتبة ، و الذي تحدد فيه احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.
ويحتوي قرار فتح المسابقة على الشعب أو الرتب أو الأسلاك المهنية ، و عدد الناصب المفتوحة ، و تاريخ إجراء المسابقة ، و الملف المطلوب ، و آخر أجل لإيداع طلبات المشاركة ، و العنوان أو المصلحة المعنية باستلام الملفات ، علاوة على شروط التوظيف.[2]

ثانيا : الإعلان عن المسابقة :

يتم الإعلان عن المسابقة عن طريق نشر قرار فتح المسابقة في شكل إعلانات ضمن الصحافة الوطنية اليومية المكتوبة ، و على شكل ملصقات داخلية حسب نوعية و مصدر التوظيف (*) ، و هذا الإجراء هو تطبيقا لقاعدة افتراضية العلم بالمسابقة، و تطبيقا لمبدأ المساواة في الوظيفة العامة.

ثالثا : استلام الملفات و فحصها :

تتولى الإدارة الوصية فحص الملفات و انتقاءها من خلال التأكد من مدى توفرها على الشروط القانونية المطلوبة.
و يتم هذا الإجراء من خلال مكتب متخصص بهذه العملية ضمن مصلحة الموارد البشرية التي توفر سجلات خاصة بهذه المسابقة ، و يتم استلام الملفات خلال الفترة أو المدة القانونية المحددة في قرار أو مقرر فتح المسابقة إضافة إلى الشروط المذكورة.
و بعد فحص الملفات من قبل المصلحة المعنية و تأكدها من مدى توفرها على الوثائق المطلوبة، و تطابقها مع النصوص القانونية ، تتولى لجنة إدارية تحديد القائمة النهائية التي تكون مرشحة لدخول المسابقة، و تتأكد هذه اللجنة من مدى توفر الشروط القانونية ، و هذا سواء بالنسبة للتوظيف الخارجي أو التوظيف الداخلي.

رابعا : تحديد وثيقة الاستدعاء و إرسالها :

بعد دراسة الملفات و تحديد القائمة النهائية المرشحة لإجراء المسابقة أو الاختبار المهني، يقتضي استدعاء المترشحين المقبولين برسالة موصي عليها مع وصل استلام، و ذلك في أجل مقبول يسمح لهم بإجراء المسابقة .
و يتضمن الاستدعاء معلومات تتعلق باسم و لقب المترشح و تاريخ و مكان ازدياده، و كذا تاريخ و مكان المؤسسة المختصة بإجراء المسابقة ، هذا علاوة على التأكيد على دفع حقوق المشاركة في المسابقة، و اصطحاب الوثائق اللازمة كبطاقة الهوية، و نشير إلى أن الدفتر الخاص بالاستدعاءات يحمل رقم و تاريخ كل وصل يثبت إرسال الاستدعاء

---

[1] انظر الملحق رقم 04 .
[2] شنوف ، محمد.تسيير الموارد البشرية : الجزء الخاص بالوظيفة العامة .ورقلة : المدرسة الجهوية للبريد و المواصلات، 200.ص.15
(*) تنص المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 95-293 - المذكور أدناه – على أن تنشر قرارات أو مقررات إجراء المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية في شكل إعلانات في الصحافة المكتوبة ، لاسيما ما يخص الأسلاك التي تعادل على الأقل رتبة مساعد إداري رئيسي ، أما الأسلاك الأخرى فيقع إشهارها عن طريق إلصاق إعلانات أو تعليقها في وكالات التشغيل أو أية وسيلة أخرى ملائمة .

أما المترشحين غير المقبولين فيقتضي تبليغهم في آجال مقبولة برسالة موصي عليها ، تتضمن سبب عدم القبول لملف الترشح مع تبيان قابلية القرار للطعن مع تحديد آجاله و كيفياته.

خامسا : إجراء المسابقة :

يتم تسيير المسابقات و الاختبارات المهنية طبقا لما ورد في المادة 11 من المرسوم 293/95 المؤرخ في 95/09/30 من طرف المؤسسات العمومية ، و الهيئات و الإدارات العمومية التابعة لقطاع الوظيف العمومي، و تجرى المسابقات و الاختبارات في إطار الانضباط العام لسير العملية من طرف المؤسسة العمومية المكلفة بإجراء المسابقة ، التي تسهر على احترام الأحكام التنظيمية و القانونية [1].

و نشير إلى أن مصالح الوظيف العمومي المركزي أو المحلي مطالبة بالتحقق من كافة الإجراءات القانونية الواجب اتخاذها في سير عملية المسابقة و الاختبارات المهنية ، و ذلك قبل التوقيع على محضر لجنة الإعلان عن النتائج النهائية ، و عدم احترام هذه الإجراءات قد يؤدي إلى عدم شرعية العملية، و بالتالي عدم اعتماد النتائج النهائية من قبل مصالح الوظيف العمومي.

4.2.3. طرق إجراء مسابقات الاختيار :

توجد عدة طرق لإجراء المسابقات منها : [2]

الفحص المهني :

يتعلق الفحص المهني سواء كان مصدره داخليا أو خارجيا بالتوظيف في مناصب بسيطة تتطلب معرفة متواضعة كأعوان الاستقبال أو العمال المهنيين من الدرجة الثالثة و سائقي السيارات.

المسابقة على أساس الاختبار :

و يعبر عليها أحيانا باسم المسابقة الداخلية أو الامتحان المهني، حيث لا يشترط الحصول على شهادة و لكن بشرط الانتماء إلى رتبة معينة و أقدمية في تلك الرتبة لترقية الأعوان على رتبة أعلى من التي يمارسونها.

المسابقة على أساس الشهادة :

في هذا النوع من المسابقات يشترط في المترشحين الحصول على شهادة علمية أو تقنية فقط، و تدرس ملفاتهم على أساس مقاييس موضوعية تحددها لجنة خاصة للتوظيف، و غالبا ما تستعمل هذه الطريقة لشغل مناصب تقنية في المكتبات و اختصاصيون في مختلف المجالات.

المسابقة على أساس الشهادة و الاختبار:

يشترط في هذا النوع من المسابقات في المترشحين الحصول على شهادة ، و بالإضافة إلى إجراء اختبارات في مواد كتابية و إذا اقتضى الأمر إجراء مقابلات شخصية ، و تلجأ الإدارة إلى هذه الطريقة عندما يفوق عدد المترشحين بكثير عدد المناصب المفتوحة.

---

[1] مرسوم 95- 293 مؤرخ في 30 سبتمبر 1995 ، يتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية في المؤسسات العمومية . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، ع 57 . (انظر ملحق رقم 04)

[2] شنوف ، محمد ،.المرجع السابق.ص . 14

5.2.3. اختبارات التوظيف :

تهدف الاختبارات كإحدى وسائل الاختيار إلى مقابلة خصائص المتقدمين بمتطلبات الوظيفة الشاغرة ، و التنبؤ بدرجة توافق مهارات و سلوك المتقدم ، و باقي خصائصه مع هذه المتطلبات ، و من ثم انتقاء أنسب المتقدمين الذين يتوقع نجاحهم في حالة تعيينهم ، و الاختبارات تتيح معلومات هامة للحكم على المتقدم ، و قد يتعذر اكتشافها بوسائل الاختيار الأخرى ، و هي أكثر موضوعية ، و أقل تحيزا من بعض هذه الوسائل مثل المقابلة الشخصية و الطلب المباشر للتوظيف .[3]

و ينظر البعض إلى الاختبارات على أنها الوسيلة الموضوعية للاختبار على أساس الجدارة و الصلاحية دون التأثر بالنواحي الشخصية و الاجتماعية و البعد عن التحيز و المحاباة الشخصية، كما أنها تفتح الباب للمنافسة الحرة أمام المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمكتبة ، و بذلك تحقق عمليات الاختبار أهدافها في تحديد أفضل المتقدمين في ضوء متطلبات و احتياجات الوظيفة.

و من ناحية أخرى إذا ما تم استخدام الاختبارات في المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف في المكتبة، فينبغي على الإدارة أن تأخذ في اعتبارها حدود استخدام الاختبارات في مجال الاختيار، و منها مايلي : [1]

- أن الاختبارات تعتبر أحد عناصر المفاضلة، و لا يمكن الاعتماد عليها فقط في اتخاذ قرار الاختبار.
- أن الاختبارات تصلح لقياس قدرات و مستوى المهارة الحالية للفرد، و لا يمكنها قياس مقدار إنجازاته و نجاحه في وظيفته مستقبلا.
- أن فعالية الاختبارات و نجاحها يتوقف على دقة و أمانة المشرفين على استخدامها.

• دور إدارة الموارد البشرية في الاختبارات:

يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التي تقرر استخدام الاختبارات كوسيلة للاختبار مهمة إدارة الاختبارات سواء قامت بذلك مباشرة أو عن طريق مجموعة من المتخصصين في هذا المجال، و أن تبين لهم الغاية من إجراء هذه الاختبارات.

و على أي حال فإنه يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بأداء المهام التالية لكي ترفع من كفاءتها في إدارة الاختبارات :[2]

تحديد الهدف من وراء تطبيق الاختبارات:

ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تبدأ كخطوة أولى بتحديد الهدف أو الغرض الذي من أجله تستخدم الاختبارات، لأن هذا سوف يساعد كثيرا في اختيار الاختبار المناسب، و

---

[3] سيد مصطفى ، أحمد. المرجع السابق . ص.176.

[1] محمد عبد الباقي ، صلاح الدين . المرجع السابق .ص.148

[2] ماهر ، أحمد. الاختبارات و استخداماتها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 .ص.148

الهدف الذي لابد أن تبينه الإدارة هنا هو أن الاختبار سيستخدم بغرض اختيار و تعيين موظفين جدد لوظائفها الشاغرة.

تحديد الوظائف التي تتطلب استخدام الاختبارات :

من الجدير بالذكر أن الاختبارات لا تصلح كوسيلة في جميع الوظائف، فهناك بعض الوظائف لا تلعب الاختبارات دورا كبيرا فيها، و أخرى لا يكون لها دور فيها على الإطلاق، و هذا يعني أن طبيعة الوظيفة هي التي تحدد إمكانية استخدام الاختبارات كوسيلة للاختبار من عدمها.

تحديد الأفراد الذين سيطبق عليهم الاختبار:

يتم في هذه الخطوة تحديد المتقدمين للاختبار، سواء كانوا متقدمين للعمل من خارج المكتبة أو مرشحين للترقية أو النقل من داخلها، حيث يتم تحديد نوعية الأفراد و مستوياتهم و وظائفهم الحالية ، و هذا يساعد في اختيار الاختبارات المناسبة، مما يرفع من كفاءة عملية الاختبار.

إدارة الاختبارات :

تتضمن هذه الخطوة أنشطة عديدة مثل: تحديد مكان الاختبار، و الموعد المخصص له، و المدة الزمنية التي يستغرقها، يلي ذلك إخطار المرشحين بالمعلومات السابقة و بأي معلومات قد تساعد في إدارة الاختبارات بكفاءة، ثم إعداد مواد الاختبار و الأدوات المساعدة، و تهيئة مكان الاختبار.

• أنواع الاختبارات :

تتعدد أنواع الاختبارات و ذلك حسب الهدف منها، و حسب طريقة القياس، و حسب الصفة أو القدرة التي تقيسها الاختبارات، فعند استخدامها للاختبارات لاختيار أفضل المتقدمين للعمل، فعندما نستخدم تلك الاختبارات التي تقوم بقياس قدرات الفرد الشخصية التي تتناسب مع متطلبات شغل تلك الوظيفة.

و بصفة عامة يمكن تصنيف الاختبارات إلى ثلاثة أنواع رئيسية يندرج تحت كل منها عدد من الاختبارات كما يلي: [3]

اختبارات قياس القدرات :

و يطلق عليها الاختبارات النفسية، أو السيكومترية، و هي تقيس قدرة الفرد على التحصيل و مستوى ما تعلمه من خبرات، كما تقيس الذكاء العام للفرد، و كذلك قدراته الذهنية و استعداداته .

اختبارات قياس الشخصية :

و هي الاختبارات التي يكشف من خلالها عن بعض جوانب نفسية المتقدم للوظيفة، و تقيس جوانب شخصيته، ميولاته، و اهتماماته، و قيمه، و اتجاهاته النفسية نحو العمل.

اختبارات الأداء :

يتطلب في هذه الاختبارات من المتقدم لشغل وظيفة ما، الإحاطة بالأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة، و يستخدم هذا النوع من الاختبارات في حالة المفاضلة بين مجموعة

---

[3] المرجع نفسه .ص.163

من المتقدمين لشغل وظيفة معينة، و هي الوظائف التي توجد معايير مادية لقياس كيفية أدائها، و هي بذلك لا تصلح بالنسبة لوظائف أخرى، كالوظائف الإشرافية و الإدارية. [1]

اختبارات الميول و الاتجاهات :

الغرض من هذه الاختبارات هو قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة للعمل الذي سيسند إليه ، و ميله و حبه و ولائه لأدائه ، كما تقيس الاتجاه الفعلي لدى الشخص و موقفه من بعض القضايا العامة و الأشخاص المحيطين به ، و نظم العمل في المكتبة ، وغيرها بحيث يساعد ذلك على معرفة الدرجة التي يمكن بها أن يتكيف الشخص نحو ظروف العمل المحيطة به في المستقبل .[2]

- شروط الاختبارات :

هناك جملة من الشروط يجب أن تتوافر في الاختبار الجيد ، حتى يمكن الاعتماد عليه و الاطمئنان إلى نتائجه ، و منها :

- أن يكون صادقا في قياس الشيء المصمم من أجله ، و صدق الاختبار يعني قدرته على قياس الظاهرة موضوع الاختبار ، و ذلك حتى لا تختفي الفروق ما بين المترشح المجد ، و المترشح غير المجد ، لا لشيء إلا لأن لغة الاختبار لم تكن واضحة و تحتمل أكثر من معنى .
- أن يكون ثابتا ، أي يمكن الاعتماد عليه في قياس الظاهرة التي صمم لقياسها ، و إعطاء نفس النتائج تحت نفس الظروف و في جميع المواقف التي يطبق فيها .
- أن يكون موضوعيا ، أي مفهوما بطريقة واحدة من طرف جميع الأفراد ، بحيث لا يترك أي مجال للبس سواء في ذهن المترشح أو في ذهن المصحح .
- أن يكون مقننا ، أي أن نتائجه تعطي مفهوما واحدا لدى الجميع ، فإذا قلنا أن مترشحا حصل على علامة معينة في اختبار معين ، فيجب أن يكون قد حصل على هذه العلامة في اختبار مصمم للأشخاص من نفس سنه ، بحيث لا نعطي للأطفال اختبار الذكاء الخاص بالكبار مثلا ، و نقول أنهم لم يحصلوا على علامات كالآخرين ، حيث أن هذا الاختبار لا يعتبر مقننا .
- أن يكون معقولا ، من حيث درجة الصعوبة و السهولة فيه بالنسبة للمجموعة المختبرة ، فلا يكون سهلا للغاية أو صعبا للغاية ، بحيث لا يكشف أو لا يميز الأفراد المناسبين من غيرهم .
- أن توضع قواعد و شروط تحدد كيفية تطبيق الاختبار من ناحية الطريقة الواجب استخدامها ، و توزيع سلم التنقيط على الأسئلة ، و هذا كله من أجل تثبيت جميع العوامل المؤثرة على نتيجة الاختبار ، و لا يبقى إلا عامل واحد هو إجابات المترشحين .[3]

6.2.3.المقابلات الشخصية :

---

[1] المرجع نفسه . ص.369

[2] محمد عبد الباقي ، صلاح الدين. المرجع السابق .ص.151-152 .

[3] المرجع نفسه .ص. 154 – 155 .

تجري الإدارات القائمة على التوظيف مقابلات شخصية مع المتقدمين لشغل وظائف جديدة اعتقادا منها بأن طلبات التوظيف ، و كذلك نتائج بعض الاختبارات قد لا تكون كافية للحكم على الأفراد و مؤهلاتهم ، و تقرير اختيارهم و تعيينهم في الوظائف الشاغرة .
و قد تصل أهمية هذه المقابلات إلى أن بعض الإدارات تستخدمها كوسيلة وحيدة للاختيار، و مما يزيد من أهمية الاعتماد على المقابلات الشخصية، أنها تتميز بدرجة عالية من المصداقية، و أنها تضمن التفاعل المباشر بين المرشح و مدير المقابلة أو اللجنة القائمة عليها، كما تعتبر المقابلات الشخصية أكثر الوسائل استخداما في الوقت الحاضر كونها تمكن من قياس بعض النواحي بدقة تفوق الاختبارات كالحكم على شخصية الفرد و ميوله ، و سماته و توافقه الاجتماعي، كما أن المقابلة تكون ضرورية للحكم على مظهر الشخص و التحقق من توافر شروط معينة من الناحية المظهرية قد تتطلبها نوعية الوظيفة.
و عادة ما يتولى إجراء المقابلة مع المتقدمين للاختبار لجنة خاصة تتشكل من مختصين تحت إشراف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ، و يعتمد نجاح المقابلة في الأساس على خبرة المقابل و مهارته في إجراء المقابلة و أمانته في تأدية عمله.

- أنواع المقابلات الشخصية :

يمكن تقسيم المقابلات الشخصية إلى الأنواع التالية :

المقابلات المخططة :

يستلزم هذا النوع من المقابلات الإعداد المسبق لها من حيث الموضوعات التي ستطرح خلال المقابلة، و الأسئلة التي سيتم إلقاءها، و تسلسل هذه الأسئلة في شكل منطقي، و غالبا ما تتضمن هذه المقابلات أسئلة ذات إجابات محددة، قد تكون في شكل نعم أو لا أو في شكل عبارات قصيرة ، و غالبا ما يكون وقت المقابلة محددا منذ البداية، و يكون هناك حساب لردود الفعل المتوقعة.
و تتميز هذه المقابلات بقدر كبير من المصداقية، غير أنها لا تسمح بالتفاعل المشترك بين الطرفين، مما قد يحجب بعض البيانات أو الصفات التي يفضل الكشف عنها. [1]
و لا شك أن هذا النوع من المقابلة لا يتطلب في القائمين عليها خبرات واسعة أو مهارات كبيرة، إذ أن الطريق الذي سيسلكه في المقابلة و الأسئلة التي سيطرحها مرسومة له سلفا.

المقابلات غير المخططة :

تتميز هذه المقابلات بقدرتها على تجميع أكبر قدر من المعلومات عن الشخص و صفاته و خصائصه، و في مثل هذا النوع من المقابلات لا يكون هناك تحديد مسبق للأسئلة، و لكن يمكن تحديد المجالات و المواضيع التي ستطرح في المقابلة بشكل عام.
و غالبا ما تكون أسئلة المقابلات غير المخططة من الأسئلة التي تتضمن إجابات مفتوحة، و يقوم القائمون على هذا النوع من المقابلات بتوجيه الحديث أثناء المقابلة حسب التفاعل الذي يتم بين طرفيها و يستلزم ذلك أن يأخذ الحوار شكلا وديا لكي يسترسل الطرف الثاني في الحديث و بالتالي يعطي أكبر قدر من البيانات المطلوبة. [2]

---

[1] ماهر، أحمد ،. المرجع السابق .ص.393.
[2] المرجع نفسه. ص.393

و إذا كانت هذه المقابلات تتميز بالتفاعل العالي بين طرفيها، فإن درجة مصداقيتها لا تكون عالية بالمقارنة مع المقابلات المخططة، كما أنها تحتاج إلى مهارات عالية في إدارتها ، لكي يتم الكشف عن المعلومات المطلوبة معرفتها عن طالب الوظيفة ، و تقييم إجاباته عن الأسئلة الموجهة إليه.

المقابلات شبه المخططة :

يتم في هذا النوع من المقابلات استخدام خليط من المقابلات المخططة و غير المخططة، إذ لابد أن تكون هناك أسئلة مخططة تسمح بجمع معلومات محددة عن المتقدمين ، كما ينبغي أن تكون هناك مرونة في المقابلات لكي تعطي الفرصة للتفاعل المشترك بين الطرفين، و تتميز هذه المقابلات بأنها تجمع بين مزايا المقابلات المخططة و مزايا المقابلات غير المخططة، لذا فإنها من أكثر أنواع المقابلات استخداما في اختيار الموارد البشرية.

- شروط المقابلات الشخصية :
  - تهيئة الجو النفسي الملائم ، الذي يلعب دورا هاما و فاعلا في نجاح المقابلات الشخصية ، و يلعب مدير المقابلة دورا كبيرا في تهيئة الجو النفسي للمقابلة ، بحيث إذا ما لاحظ أن المترشح متحفظ أو مشاعره متبلدة أو يميل إلى الانطواء يسلك سلوكا يسمح له بإزالة كل المعوقات التي يشعر بها ذلك الشخص .
  - تجنب الاستجابات السلبية التي تؤدي إلى عدم ارتياح المترشح ، و تجعله لا يكشف عن البيانات و المعلومات التي يود مدير المقابلة الحصول عليها ، و هذا يؤدي إلى تشويش نتيجة المقابلة و التقليل من فاعليتها .
  - التركيز على الاستجابات الفعالة ، بحيث يتم التفاعل من خلالها بين طرفي المقابلة ، و لكي يتم ذلك بدرجة عالية من الكفاءة فإنه ينبغي على مدير المقابلة أن يحافظ على تدفق الاستجابات الفعالة ، و العلاقة الودية بينه و بين الشخص الذي يقابله ، ما دام الأخير يستجيب للغرض من المقابلة ، و يقدم الاستجابات المطلوبة .
  - تحديد عناصر و معايير التقييم و أسلوب تسجيلها في نموذج نمطي موحد ، ويمكن أن تتمثل هذه المعايير في المؤهلات و التدريب ، و الخبرة السابقة ، و الكفاءة الفنية ، و الخصائص الشخصية و غيرها .[1]

7.2.3. إجراءات و خطوات التعيين :

بعدما يتم اختيار الأفراد المؤهلين لتولي مسؤولياتهم ضمن الوظائف الشاغرة بالمكتبة، ينتقل الموظف الجديد على مرحلة التعيين و الترسيم التي تمر عبر عدد من المراحل و الخطوات كالتالي : [2]

---

[1] سيد مصطفى ، أحمد . المرجع السابق .ص.174

[2] محمد عبد الباقي ، صلاح الدين . المرجع السابق .ص.169

- أولا: الترشيح للتعيين :

أول خطوة في طريق التعيين هي الترشيح للتعيين، و التي تأتي بعد عملية اختيار الأفراد المؤهلين وفق الخطوات السابقة، و ذلك عن طريق إعداد إدارة الموارد البشرية لقوائم بأسماء الأفراد الناجحين في مسابقات الاختيار (اختبارات، مقابلات) تمهيدا لعرض الأمر على الإدارة العليا، و استصدار قرارات التعيين من السلطة المختصة.

- ثانيا : اتخاذ قرار التعيين :

التعيين هو الإجراء الذي يتم بموجبه إسناد الوظيفة للشخص المؤهل الذي أسفرت عنه نتائج الاختيار، و هذا الإجراء هو الذي يتم به تسمية الشخص المؤهل للوظيفة في المنصب الشاغر المعتمد في الهيكل التنظيمي للمكتبة ، و المفتوح له منصب مالي في ميزانيتها.

أما السلطة المختصة باتخاذ قرار التعيين في المكتبات الجامعية فهو مدير الجامعة باعتباره السلطة الإدارية المكلفة بالتسيير لهذه المؤسسة العمومية الإدارية .

- ثالثا : التنصيب :

و هو الإجراء الإداري الذي يتم به التحاق الموظف المعين بمنصب عمله بناء على قرار التعيين الفردي أو الجماعي، و بهذا الإجراء يكون الموظف ليس في وضعية تخلي عن منصبه، و بالتالي يعفى من إجراء الطرد.

و يتم التنصيب في منصب العمل خلال مدة شهر واحد من تاريخ التوقيع على محضر إعلان النتائج النهائية للمسابقة، و هذا الإجراء يهدف إلى ضمان تسيير فوري للحياة المهنية داخل المكتبة .

- رابعا : التثبيت :

إن النصوص القانونية الأساسية العامة [1] تنص على أن الموظف عند تعيينه يكون في حالة تربص لمدة قانونية تختلف باختلاف تصنيف المناصب المعين فيها، و هي كالآتي : [2]

- ثلاثة أشهر للرتب التي تنتمي إلى الأصناف: من 01 إلى 10
- ستة أشهر للرتب التي تنتمي على الأصناف: من 10 إلى 13
- تسعة أشهر للرتب التي تنتمي إلى الأصناف: من 14 إلى 20

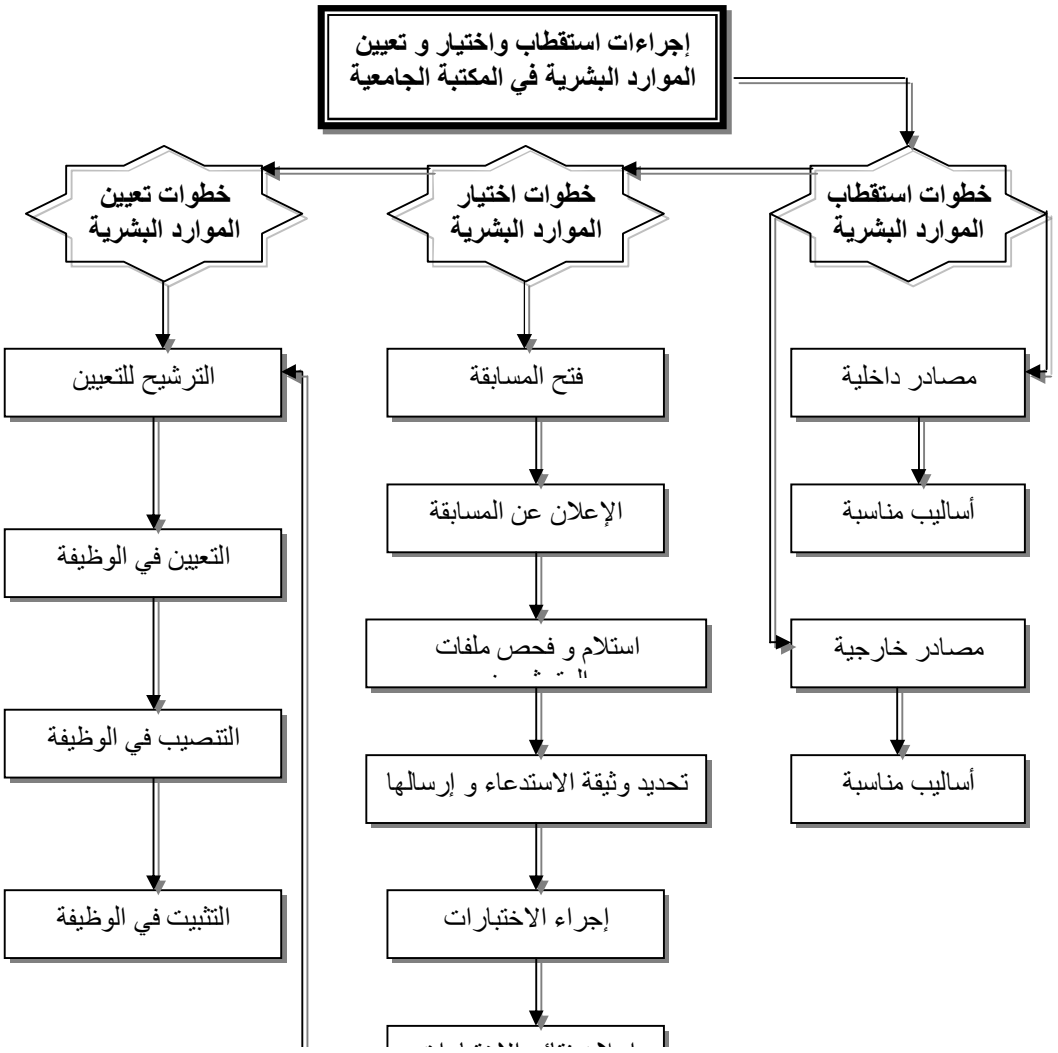
و عادة ما يعطى الموظف الجديد توجيهات عامة و أفكار عن التعليمات و النظم المعمول بها في المكتبة، و ذلك عن طريق لقاءات فردية أو جماعية مع مدير المكتبة .

و الشكل المرفق يوضح مختلف إجراءات التوظيف في المكتبات الجامعية :

---

[1] و منها : المرسوم رقم 85 – 59 مؤرخ في 23 مارس 1985 و المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية . و المرسوم التنفيذي رقم 90 – 99 مؤرخ في 27 مارس 1990 و المتعلق بسلطة تعيين و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .

[2] شنوف ، محمد . المرجع السابق.ص.19


إجراءات استقطاب واختيار و تعيين
الموارد البشرية في المكتبة الجامعية
خطوات استقطاب
الموارد البشرية
خطوات اختيار
الموارد البشرية
خطوات تعيين
الموارد البشرية
مصادر داخلية
أساليب مناسبة
مصادر خارجية
أساليب مناسبة
فتح المسابقة
الإعلان عن المسابقة
استلام و فحص ملفات
تحديد وثيقة الاستدعاء و إرسالها
إجراء الاختبارات
الترشيح للتعيين
التعيين في الوظيفة
التنصيب في الوظيفة
التثبيت في الوظيفة

شكل رقم 17 : إجراءات و مراحل توظيف الموارد البشرية في المكتبة الجامعية

3.3. وظيفة تدريب و تنمية الموارد البشرية :

يعد نشاط التدريب أحد الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية ، و الذي يحظى باهتمام بالغ في أيامنا هذه ، نظرا للدور الفاعل الذي يلعبه في تنمية أداء العاملين، و تطورهم و رفع كفاءتهم الإنتاجية ، إذ تمر المكتبات الجامعية في الوقت الحاضر بمجموعة من التغيرات و التطورات التقنية و الفنية و التنظيمية و الإدارية التي تستدعي ضرورة تطوير قدرات مواردها البشرية و مهاراتهم و سلوكياتهم و معارفهم التخصصية بما يتلاءم و هذه التغيرات التطورات، و بما يكفل قيامهم بأعمالهم و وظائفهم بكفاءة عالية، و بذلك فإن التدريب يجب أن لا يقتصر على العاملين الجدد بل ينبغي أن يتعداه ليشمل العاملين القدامى و الحاليين كذلك.

1.3.3.تعريف التدريب :

يعرف التدريب بأنه " الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الأفراد على أداء أعمال معينة، أو القيام بأدوار محددة في المكتبة بكفاءة عالية " (1)

و يعرف أيضا بأنه " عملية مخططة تهدف إلى تحسين مهارات و قدرات الأفراد و سقلها، و توسيع نطاق معرفتهم من خلال التعليم، لرفع مستوى كفاءتهم و كفاءة المكتبة التي تعملون فيها" (2)

كما يعرف كذلك بأنه " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم" (3)

---

(1) أحمد همشري ، عمر. المرجع السابق . ص . 248

(2) المرجع نفسه .ص.249

2.3.3. أهمية التدريب :

إن أهمية التدريب جعلت المنظمات الأمريكية التي عدد العاملين فيها أكثر من مئة فرد تنفق عام 1994 مبلغ 45 مليار دولار على برامج التدريب و التنمية فيها ، حيث تنظر هذه الشركات إلى مسألة تنمية مواردها البشرية على أنها مسألة إستراتيجية تخدم مصالحها البعيدة الأجل . [4]

و التدريب وظيفة مكملة لوظيفة اختيار و تعيين الموارد البشرية في المكتبات ، فلا يكفي أن تقوم المكتبة باستقطاب و اختيار الموارد البشرية، و إنما من الضروري أن يعقب ذلك إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير و زيادة مهارات العاملين، و تحسين قدرتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، و ذلك لأن الموارد البشرية شأنها في ذلك شأن الموارد الأخرى تحتاج إلى الرعاية و التطوير وفقا لخطط و برامج محددة، و تتمثل هذه الرعاية للعامل البشري في مساعدته على اكتساب الجديد من المعلومات و المعارف و تزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، و صقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات و مسؤوليات.

كما تنبع أهمية التدريب في المكتبات عموما و المكتبات الجامعية على وجه الخصوص من الفوائد الكثيرة التي يقدمها للفرد بخاصة و المكتبة بعامة.

أما أهميته بالنسبة للفرد فإنه يساهم في رفع روحه المعنوية نتيجة زيادة إلمامه بالنواحي الجديدة في العمل، و إلى زيادة ثقته بنفسه نتيجة لزيادة قدرته على أداء عمله بالكفاءة المطلوبة، و إلى تزويده بخبرات و مهارات جديدة تساعده على الارتقاء بمنصبه الحالي و تولي مسؤوليات أكبر في المستقبل، و إلى حمايته من أخطار العمل الذي يزاوله، و ذلك عن طريق الإقلال من إصابات العمل التي تحدث غالبا بسبب ضعف الكفاءة و المعرفة، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة رضاه عن العمل و انتمائه إليه.

أما بالنسبة للمكتبة فإن أهمية التدريب تتمثل فيما يلي: (5)

- زيادة قدرتها الإنتاجية ، و بالتالي زيادة قدرتها التسويقية و التنافسية و تحقيق أهدافها.
- سرعة انجاز الأعمال بطريقة سليمة.
- التخفيف من الحاجة إلى مستويات الإشراف، فالفرد المدرب جيدا يمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله، و لا يحتاج إلى درجة الإشراف التي يحتاجها الفرد غير مدرب.
- زيادة الاستقرار في عمل المكتبة، فالفرد المدرب يضمن الاستمرار في العمل و الإنتاج بكفاءة، و يعمل بتعاون أكبر مع زملائه.
- تخفيض نفقات العمل من خلال زيادة مهارات الفرد و التقليل من أخطائه.
- تنمية الشعور بالروح الجماعية و المسؤولية، و الشعور بأهمية التفوق و التميز في العمل.

---

[3] محمد عبد الباقي ، صلاح الدين . المرجع السابق.ص.182

[4] وصفي عقيلي ، عمر . المرجع السابق .ص. 437

[5] أحمد همشري ، عمر . المرجع السابق .ص. 252

أظهرت دراسة استكشافية عام 1995 في الولايات المتحدة الأمريكية نفذتها جمعية التدريب و التنمية الأمريكية في عدد من الشركات، الفوائد التالية التي حققتها إستراتيجية التدريب و التنمية فيها: [1]

- زيادة الكفاءة الإنتاجية بمقدار 77%
- تحسين جودة الخدمة بنسبة 72%
- زيادة رضا الزبائن بنسبة 63%
- تحسين خدمة الزبائن بمقدار 75%
- انخفاض الفاقد و الهدر 55%

3.3.3. أهداف التدريب :

يتضح لنا أن التدريب ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق أهداف محددة، و يهدف التدريب في عمومه إلى إزالة جوانب الضعف و القصور في أداء و سلوكيات العاملين في المكتبات، و الارتقاء بها على النحو الأمثل بما يكفل حسن قيامهم بوظائفهم و أعمالهم، و بالتالي زيادة كفايتهم الإنتاجية، وجدير بالذكر أن تحقيق هذا الهدف العام لنشاط التدريب يتطلب تحقيق أهداف فرعية منها ما يلي: [2]

- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء و تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات و خبرات و قدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، و ما يترتب عليها من إحداث تغيرات في اتجاهاتهم و سلوكياتهم داخل المكتبة.
- تنمية كفاءات و خبرات العاملين، و زيادة مهاراتهم و اكتسابهم مهارات سلوكية معينة.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم، و مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي السائد في المجتمعات الحديثة.

و لتوضيح أكثر لأهداف التدريب يمكن القول بأنه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية في الفرد :

* تنمية المعلومات و المعرفة لدى المتدرب ، و من بينها: [3]

- معرفة تنظيم المكتبة و سياستها و أهدافها.
- معلومات عن النشاط و روادها.
- معلومات عن إجراءات و نظم العمل بالمكتبة.
- معلومات عن خطط المكتبة و مشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب و أدوات العمل.
- معلومات عن المناخ النفسي و السلوكي داخل المكتبة.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية و أساليب القيادة و الإشراف.

---

[1] وصفي عقيلي ، عمر . المرجع السابق .ص.440

[2] أحمد همشري ، عمر . المرجع السابق.ص.254..

[3] محمد عبد الباقي ، صلاح الدين . المرجع السابق.ص.148-149

* تنمية المهارات و القدرات للمتدرب ، و من بينها:
  - المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
  - المهارات القيادية.
  - القدرة على تحليل المشاكل.
  - القدرة على اتخاذ القرار.
  - المهارات في التعبير و الاتصال الجماهيري مع رواد المكتبة.
  - القدرة على تنظيم العمل و الإفادة من الوقت.
  - المهارات الإدارية في التخطيط و التنظيم و التنسيق و التقييم و الرقابة.
* تنمية الاتجاهات للمتدرب ، و من بينها:
  - الاتجاه لتفضيل العمل بالمكتبة الاتجاه لتأييد سياسات و أهداف المكتبة.
  - تنمية الرغبة و الدافع للعمل.
  - تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء و المرؤوسين و الزملاء.
  - تنمية الروح الجماعية في العمل.
  - تنمية الشعور بالمسؤولية في العمل.
  - تنمية الشعور بأهمية التفوق و التميز في تسويق خدمات المعلومات.

و التدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما تكن قيمتها و أهميتها، بل يجب أن تقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، و من ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا و أساليب مختلفة في الأداء، أي يجعلهم يتفاعلون بشكل مختلف عما كانوا عليه قبل عملية التدريب، و تشمل التغيرات الموارد البشرية على:

  - تغيرات في المعارف و المعلومات.
  - تغيرات في المفاهيم و القيم و الاتجاهات.
  - تغيرات في المهارات و القدرات.

و يكون الهدف الأخير لهذا التدريب و محصلته هي تحقيق نتائج إدارية للمكتبة مثل الإنتاجية الأعلى و الأداء الأفضل و النظام الإداري الأحسن، و التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق ميزة التنافسية للمكتبة في تسويق خدمات المعلومات.

4.3.3. المبادئ الأساسية للتدريب : [1]

هناك مجموعة من المبادئ و الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارستها النشاط التدريبي بالمكتبات الجامعية ، و ذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، و يحقق النتائج المستهدفة منه، و التي يمكن إجازتها فيما يلي:

- وجود خطة للتدريب :

[1] أحمد همشري ، عمر ،. المرجع السابق ..ص.257

تشمل خطة التدريب التي هي من المبادئ العملية التدريبية على موضوعات التدريب، و أوقاتها، مدتها، و أسماء المدربين، و وصف العاملين المستهدفين بالعملية، و أساليب التدريب المطبقة ،...الخ .

- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين :

لابد من مراعاة الفروق الموجودة بين المتدربين عند ممارسة العملية التدريبية، من حيث خلفياتهم السابقة، و من حيث مستوى تعليمهم، و خبراتهم، و اتجاهاتهم، و سنهم، إذ أنه من المعلوم أن هناك بعض الأفراد يتعلمون على نحو أسرع من الآخرين، كما أن هناك أفرادا لا يحتاجون إلى معلومات و مهارات هي بالنسبة للآخرين في غاية الأهمية.

- مشاركة المتدربين في العملية التدريبية :

و هذا من خلال المناقشة و إبداء الرأي و التطبيق، لأن هذا يؤدي إلى زيادة اهتمامهم بالتدريب و دافعيتهم له.

- الاختيار السليم للمتدربين :

و ذلك بالتركيز على الذين يحتاجون للتدريب فعليا، فالاختيار السيئ للمتدربين يعني إضاعة الوقت و الجهد و المال.

- الاختيار السليم للمدربين :

إذ تعتمد فعالية البرامج التدريبية و نجاحها غالبا على مدى تمتع المدربين بصفات شخصية متميزة، و على قدرته على نقل المعلومات إلى المتدربين، و كفاءته التخصصية و العلمية و اللغوية، و خبراته السابقة في مجال التدريب.

- اختيار أساليب التدريب المناسبة :

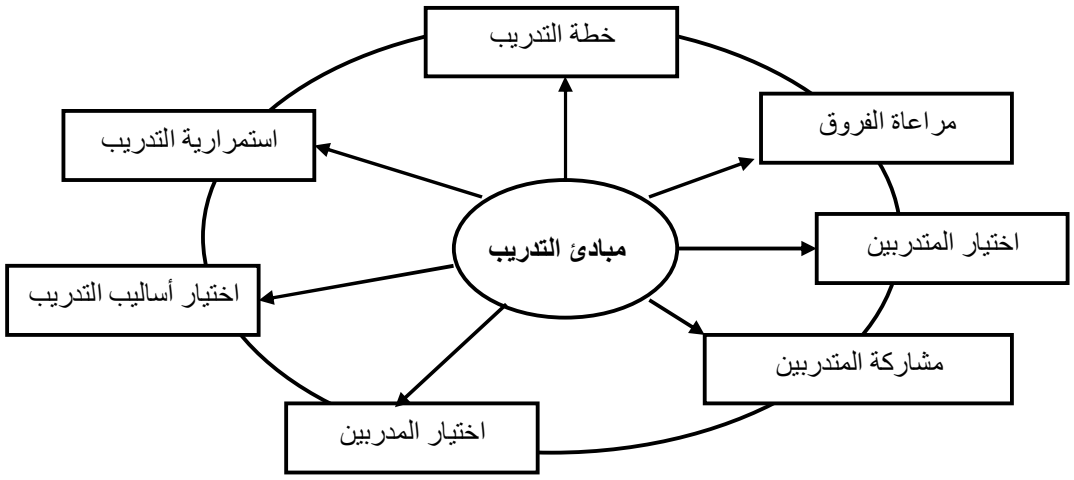
مثل المحاضرات، أو حلقات النقاش، أو دراسات الحالة أو التطبيقات العملية، أو تمثيل الأدوار، أو غيرها كالجمع بين أكثر من أسلوب واحد في الوقت ذاته، إذ أنه من المعلوم أن الأسلوب الذي يتناسب مع برنامج تدريبي معين و فئة محددة من المتدربين قد لا يتناسب إطلاقا مع غيرها.

- استمرارية التدريب :

التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ إليه المكتبة أو تنصرف عنه باختيارها، و لكن التدريب نشاط ضروري و رئيسي مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للعملين في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة و بتجاوزه بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية. [1]

[1] محمد عبد الباقي ، صلاح الدين . المرجع السابق .ص.189

ويمكننا أن نمثل مبادئ التدريب بالشكل التالي :



الشكل رقم 18 : مبادئ التدريب

5.3.3. طرق التدريب:

تختلف طرق التدريب باختلاف الظروف و المواقف المختلفة، و من هذه الظروف:

- اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تدريبهم.
- اختلاف الغرض من التدريب.
- اختلاف عدد الأفراد المراد تدريبهم.
- اختلاف خبرات الأفراد و ثقافاتهم.
- اختلاف تكاليف التدريب

و يمكن أن نصنف طرق التدريب إلى مجموعتين هما :

أولا: التدريب الفردي

ثانيا: التدريب الجماعي

و سوف نناقش الطرق التي تشتمل عليها كل مجموعة فيما يلي : [1]

- التدريب الفردي :

و يعني تدريب كل موظف على حدى، و يتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها ما يلي:

التدريب بالممارسة العملية :

يقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، و بموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظف في نفس مكان العمل و خلال أوقات العمل الرسمية، و على ذلك يتم التدريب في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية أو المعنوية فمكان العمل هو ذاته هو مكان التدريب، و المشرف أو الرئيس هو نفسه المدرب.

---

[1] المرجع نفسه .ص.1987

و يؤخذ على هذه الطريقة عدم اهتمام الرئيس المباشر بتدريب الموظف الجديد، أو قد لا يكون لديه الوعي أو التقدير الكافي لأهمية التدريب، و قد يشغله عماه الأصلي عن تدريب مرؤوسيه التدريب السليم، و على ذلك فنجاح هذه الطريقة يتوقف على الجهد الذي يبذله المشرف و استخدامه لتدريب المرؤوسين.

نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى :

يتم تدريب الموظف في هذه الطريقة عن طريق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة للإمام بكل وظيفة، و تتيح هذه الطريقة للموظف فرصة زيادة قدراته العامة و درايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفته، و وقوفه على أوجه الترابط بين أنشطة و وظائف المكتبة المختلفة.

تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى:

و يكلف الموظف بالقيام بمسؤوليات من مسؤولياته الحالية و ذلك بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة بالمنشأة لفترات معينة مؤقتة، و تصلح هذه الطريقة لتدريب العاملين المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية و ذلك لإكسابهم مهارات قيادية.

- التدريب الجماعي : [1]

و يقصد بذلك تدريب أكثر من موظف معا و في غير أوقات العمل الرسمية، و قد ينم في مركز التدريب بالمكتبة- إذا وجد- أو في مركز تدريب خارج المكتبة، و عادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي و يعمل هذا النوع من التدريب على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التدريب.
و من أهم طرق التدريب الجماعي ما يلي:

المحاضرات:

و تعتمد المحاضرة على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي و مباشر في مواجهة المتدربين، و تستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر و بشكل يستوجب أسلوبا معينا في عرض هذه المعلومات، أو إذا كانت من النوع الذي يحتاج إلى شرح و توضيح من شخص أكثر دراية و فهما للمعلومات، و يتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر و تمكنه من الموضوع.
و لكن لهذه الطريقة عيوب منها أنها تفشل في تحقيق عنصر الممارسة و التطبيق أثناء المحاضرة، و عدم المشاركة الجماعية من قبول المتدربين كما أنها لا تعطي ضمانا كافيا على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضر، و يفهمون موضوع المحاضرة.

المؤتمرات:

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الأعضاء، و تعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب و الخبرات المختلفة للأعضاء.

الندوات أو الحلقات الدراسية :

---

[1] المرجع نفسه .ص.198

بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين، و يقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع تقرير عنه، و في الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير حيث أن تقرير كل مشترك يعرض في ندوة المناقشة و تبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء.

التطبيق العملي :

بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة و إجراءات الأداء و العمليات، و تصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات و أجهزة ميكانيكية.

تمثيل الأدوار :

تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرب موقفا معينا من المواقف التي تحدث عادة، و يطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف بعدد أن يحدد لكل منهم دوره، و في نهاية بطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله، و أن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد و يتمثل دور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة و التنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها و إرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم، و لذلك فإن هذه الطريقة تحتاج إلى مدربين متخصصين. و تنفرد هذه الطريقة في تدريب الشخص على معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية.

المناقشات :

يقوم المتدربون في هذه الطريقة بمناقشة و إبداء الرأي في موضوعات محددة، كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة و توضح الطريقة التي اتبعت في حلها، و يقوم المدرب بإدارة توجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة.

و يتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها الاهتمام بالإعداد لها و المهارة في إدارتها، كما يجب ألا يكون عدد المشتركين كبيرا.

6.3.3. إعداد و تنفيذ البرامج التدريبية :

يقوم المسئولون عن التدريب بإعداد برامج التدريب اللازمة للموارد البشرية بالمكتبة، التساؤل هنا هو كيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها، و لا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن يطبق في جميع المكتبات، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن برامج التدريب و تنفيذها يمر بمجموعة من الخطوات أو المراحل.

يمكن تجميع المراحل و الإجراءات التي تمر بها عملية إعداد البرامج التدريبية كالآتي: [1]

- ### جمع و تحليل احتياجات التدريب :

يجب أن يكون لبرامج التدريب هدفا ينبع من الحاجة المؤكدة للتدريب، و يضمن لنا التقييم السليم للاحتياجات، و أن يكون التدريب ملائما و في محله، و تكون تكلفة البرنامج التدريبي تبررها الفائدة الناتجة، كما أن تقييم الاحتياجات يقلل من مخاطر تمويل برنامج تدريبي غير منتج.

---

[1] الطالب ، هشام . دليل التدريب القيادي .عمان : المعهد الالمي للفكر الإسلامي ، 1995 .ص.284

إن الحاجة هي الفرق بين المعرفة و المهارات و الأداء الفعلي للمتدرب، و بين ما يتوقع منه، و بوسعنا قياس هذا الفرق عن طريق إجراء المقابلات و الملاحظة و الاستبيانات و الاختبارات، و يتطلب هذا القياس جمع المعلومات اللازمة بدقة و التحقق و التأكد منها، ثم رفع الملائم منها إلى المسئولين، و من أجل تحليل الاحتياجات التدريبية بدقة يمكن إتباع الخطوات التالية :

تحديد الأهداف :

تشمل تلك الأهداف معرفة العاملين الذين يحتاجون إلى التدريب، و تحديد مواطن القصور في الأداء، و التوصل إلى العيوب و أسبابها الحقيقية، و تقرير ما إذا كان التدريب هو أفضل حل للمشكلات، فضلا عن توليد البيانات المفيدة في قياس نتائج برنامج التدريب، و ثمة هدف آخر هو توفير توصيات محددة عن أساليب البرنامج التدريبي و إمكانية تكراره ، و عن تكلفته و مكان إجرائه .

تحديد البيانات اللازمة :

يجب التركيز في جمع البيانات على الحقائق و الأرقام التي لها علاقة بتوقعات الأداء من الموارد البشرية المتدربة، و كذلك تحديد أنواع البيانات اللازمة لاستخلاص النتائج.

اختيار طريقة جمع البيانات :

ينبغي أن تكون طريقة جمع البيانات مناسبة لنوع تلك البيانات التي يجري جمعها، و أن تكون مقبولة طبقا لمعايير المكتبة، و لابد من انتهاج الموضوعية و الدقة و تفادي التكرار و المبالغة.

جمع البيانات :

جمع البيانات هو لب عملية تحليل الاحتياجات، و إعداد الوقت الكافي لجمع البيانات ضمان للدقة، و كذلك لصحة المعلومات و سلامتها.

تحليل البيانات و التحقق منها :

تعتمد طريقة تحليل البيانات على طبيعة المعلومات نفسها و أسلوب جمعها، فلابد من اختيار صحة المعلومات عن طريق مقارنتها بتلك المعلومات الواردة من مصادر أخرى و بأساليب مختلفة.

إعداد التقرير النهائي :

يجب أن يحدد التقرير النهائي ماهية برنامج التدريب الذي يفي بالاحتياجات التي حددها التحليل، و قد يأتي التحليل في شكل عرض بياني للمعلومات و النتائج المستخلصة منه، أو خلاصة مكتوبة للاعتبارات و الحلول، أو مجرد عرض شفوي لما هو مطلوب. و في كافة الأحوال يجب أن يكون التقرير كاملا، كي يساعد مصممي البرامج على وضع برنامج تدريب يفي باحتياجات التدريب في المكتبة. [1]

- ## تحديد الاحتياجات التدريبية :
  - احتياجات تتعلق بتطوير المهارات و القدرات لدى البعض من الموارد البشرية.
  - احتياجات تتعلق بتطوير سلوك العاملين، و طريقة تعاملهم مع رواد المكتبة

---

[1] المرجع نفسه.ص.184-185

الجامعية من جهة و مع مرؤوسيهم و زملائهم من جهة ثانية.

- تصميم البرنامج التدريبي :

كثيرا ما ينشأ التصميم الناجح للبرامج التدريبية مباشرة من اهتمامات العاملين و احتياجاتهم، و يكون تخطيط البرامج على أفضل وجه إذا بني على أساس الموضوعات التي تلبي الاحتياجات المطلوبة للعاملين، و ليس لمجرد توافر الأشخاص و الموارد.
و يجب على أولئك الذين سينفذون البرامج و يشاركون فيه أن يكونوا قادرين على الإسهام في إعداد الخطة، فالناس عامة يملون بحماسة شديدة في البرامج التي أعدوها أو ساهموا في صنعها، و علينا أن نسجل عملية التصميم بالكامل
كي تفيدنا في تقييم برامج المستقبل و توجيهها، و تمر عملية تصميم البرامج التدريبية في المكتبات بالمراحل التالية: [2]

تحديد أهداف البرنامج :

و الأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، و يتم وضع هذه الأهداف في ضوء الحاجات التدريبية للمكتبة.

تحديد نوع المهارات التي سيتم التدريب عليها :

فهناك أنواع متعددة من المهارات التي يمكن أن يدرب عليها الفرد مثل المهارات اللغوية، أو المهارات الفنية مثل استخدام الحواسيب، و التزويد و الفهرسة و التصنيف و غيرها، أو مهارات العلاقات العامة كالاتصال و القيادة، و المهارات الإدارية الفكرية كالتخطيط و التنظيم و إعداد السياسات، و اتخاذ القرارات...الخ.

وضع المنهاج التدريبي :

يقصد بالمنهاج التدريبي، الموضوعات و مفرداتها التي سيدرب عليها المتدربون و يجب أن يتصف هذا المنهاج بالتدرج و البساطة و الواقعية و الحداثة، و يأخذ باعتباره الأهداف النهائية المراد تحقيقها.

اختيار أسلوب التدريب :

هناك أنواع مختلفة للتدريب مثل أسلوب المحاضرة، أو النقاش المخطط، أو أسلوب دراسة الحالة، و غيرها من الأساليب و الطرق التي ذكرناها آنفا، و في المكتبات ينبغي الانتباه إلى إدراج أسلوب تدريب الحساسية الذي يهدف إلى توعية الفرد بتأثير تصرفاته على الآخرين و بالتالي مساعدته على تغيير سلوكه أو تعديله للأفضل، و لابد من الإشارة في هذا المجال أن هذه الأساليب ليست بديلة لبعضها البعض، و أن لكل منها مجاله أو استخدامه الخاص الذي يمكن أن يحقق أفضل النتائج، و بالتالي لا يصلح الواحد منها لكل المواقف و الظروف التدريبية ، و للحصول على النتائج المرجوة يمكن استخدام أكثر من أسلوب واحد في عملية التدريب.

اختيار المدربين :

---

[2] وصفي عقيلي ، عمر ،. المرجع السابق .ص.471

إن توفير المدرب الكفء يمثل عاملا رئيسيا في نجاح البرامج التدريبية في المكتبات، و يتوقف اختيار المدرب على العناصر التالية : [1]

- موضوع التدريب ، أسلوب التدريب المراد استخدامه، نوعية المتدربين ، و من الصفات الشخصية المحببة في المدرب ما يلي:
- الشخصية القوية ، المرونة ، الصبر ، الثقة في النفس ، اللباقة ، الخبرة .

تحديد مكان التدريب :

و يعني هل سيكون مكان التدريب في مكان الوظيفة أو العمل نفسه؟
أو في قاعة مخصصة للتدريب داخل المكتبة؟ أو في مكان خارج المكتبة؟ و يحكم عملية اختيار مكان التدريب و تقريره اعتبارات متعددة أهمها: الإمكانيات المالية و التجهيزية للمكتبة، و موضوع التدريب، و المهارات التي يراد التدريب عليها.

تحديد فترة برنامج التدريب :

و يعني هذا تحديد تاريخ بداية البرنامج التدريبي و تاريخ نهايته، و يتعين إقامة البرنامج التدريبي في الوقت المناسب تتناسب مع موضوعه و ظروف المتدربين.

توفير مستلزمات برنامج التدريب :

و يعني هذا توفير المستلزمات الضرورية اللازمة لتنفيذ البرنامج و نجاحه، و تشمل: - توفير مكان التدريب المناسب.

- الأجهزة و المعدات و الأدوات اللازمة للتدريب.
- المطبوعات و الكتيبات و الإرشادات و النماذج التي يتطلب التدريب الرجوع إليها و من الضروري أيضا تعيين مدير إداري أو منسق للإشراف على حسن سير البرنامج و تنفيذه .

• تنفيذ البرامج التدريبية :

و هي مرحلة إدارة البرامج التدريبية و إخراجها إلى حيز التنفيذ، و تعد مرحلة التنفيذ مهمة لأنها تبين درجة حسن تخطيط البرامج التدريبية و سلامتها، و لأن نجاحها يبرر الجهد و التكاليف المبذولة و تشمل هذه العملية ما يلي: [2]

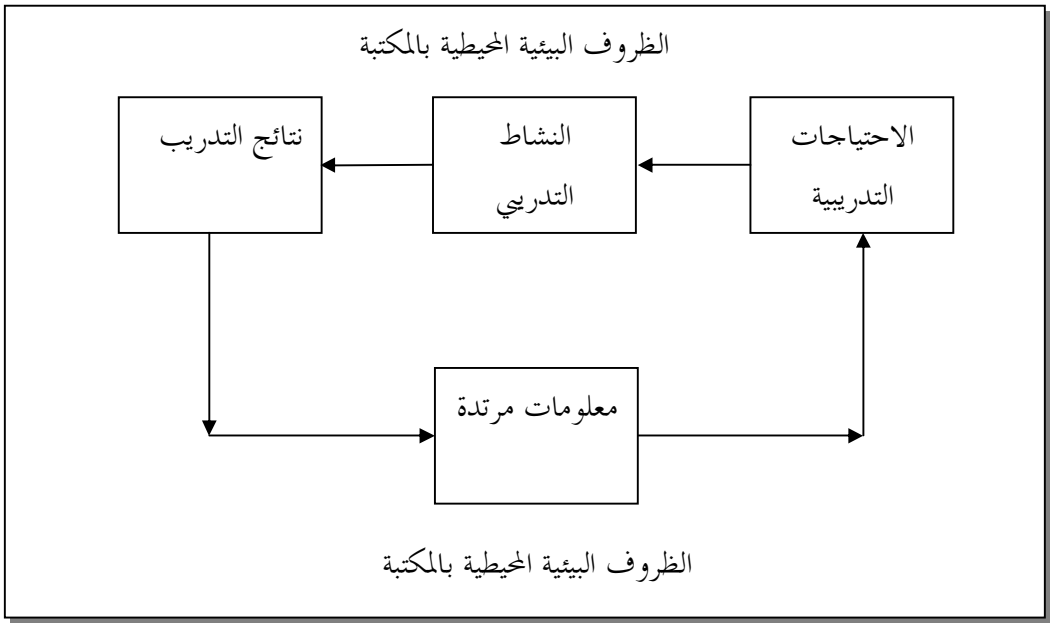
- تحضير مستلزمات البرنامج.
- افتتاح البرنامج و شرح أهدافه و متطلباته للمتدربين.
- المحافظة على حسن إدارة جلسات التدريب.
- توزيع الشهادات على المتدربين.
- اختتام البرنامج التدريبي.

و غالبا ما تشكل ندرة الموارد المتاحة العقبة الأساسية في سبيل التخطيط الناجح للبرنامج التدريبي و تنفيذه.

---

[1] أحمد همشري ، عمر ،. المرجع السابق .ص.260
[2] المرجع نفسه .ص.261

إن جودة الخطة تتوقف على حسن الطريقة التي تنفذ بها، و يمكن أن يعهد إلى لجنة معينة مهمة مراقبة سير عملية التنفيذ، و متابعة ما أحرز من تقدم في جميع الإجراءات مع الإشارة إلى أي انحراف عن البرنامج التدريبي المخطط.



الشكل رقم 19 : نظام تدريب الموارد البشرية

4.3. وظيفة قياس أداء الأفراد :

قياس أداء العاملين في المكتبات يعتبر خلاصة و اختبار لمدى نجاح العمليات السابقة المرتبطة بتخطيط و اختيار و تدريب الموارد البشرية ، فنتائج القياس هي التي تحكم على صلاحية الخطط و البرامج المتعلقة باختيار الموارد البشرية و توظيفها و تدريبها بالمكتبة ، أو عدم صلاحيتها ، هذا من جهة ، و من جهة ثانية تسمح عملية قياس الأداء بإعادة النظر في تلك المخططات و البرامج و توجيهها إلى الوجهة السليمة التي تخدم أهداف المكتبة و سياستها .

1.4.3. تعريف قياس أداء الأفراد في المكتبات الجامعية :

لقد ثبت وجود فروق و اختلافات بين الأفراد و بعضهم البعض، و هي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة، و لهذا الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للوظيفة و حجم العمل و جودة أدائه و أخيرا استمرارية الشخص في العمل أو تركه، و نظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء الموارد البشرية للوظائف و الأعمال، و سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل.

يعرف قياس الأداء بأنه "عملية قياس منظمة لنقاط قوة الفرد و ضعفه في الوظيفة أو العمل في فترة زمنية معينة ، و وفق معايير أداء محددة " (1)

(1) أحمد همشري ، عمر . المرجع السابق . ص. 273

و يعرف أيضا بأنه " عملية قياس موضوعية لكفاءة العاملين ، و مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المرتبطة بهم ، و الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم في العمل في فترة زمنية معينة و وفق معايير أداء محددة " . (2)
كما يعرف كذلك بأنه " العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء و مسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، و إمكانية تقليدهم لوظائف ذات مستوى و أعباء و مسؤوليات أكبر من ناحية أخرى". (3)
و يعرفه آخرون بأنه "دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى" . (1)
و يطلق على نظام قياس الأداء مسميات أخرى مثل "نظام تقييم الكفاءة" أو "نظام تقارير الكفاءة" أو "نظام تقييم العاملين"، و أيا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في المكتبات الجامعية في أدائهم للعمل.

2.4.3. مسؤولية قياس الأداء :

يقصد بالمسؤولية الأدوار التي يشتمل عليها قياس أداء الأفراد في المكتبات الجامعية ، و التي تتحدد في ثلاث مسؤوليات أو أدوار:

- **مسؤولية إدارة الموارد البشرية :**

و تتجسد هذه المسؤولية في الأدوار التالية: (2)
* تصميم نظام قياس الأداء ، الذي يشمل على مجموعة من الأسس و القواعد التنظيمية، التي على أساسها ستتم عملية قياس هذا الأداء، فهي بالتالي بمثابة ضوابط لهذه العملية، و هذه الأسس و القواعد يجب التقيد بها من قبل كافة الأطراف المعنية بقياس الأداء و بشكل خاص القائمون على عملية القياس ، و يشمل نظام القياس على الجوانب التالية:
  - تحديد معايير قياس الأداء المناسبة.
  - تحديد أسلوب القياس المناسب.
  - تحديد القائم بعملية القياس.
  - تحديد فترة القياس و دوريته، و هي الفترة التي تفصل بين قياس و آخر.

* تدريب المقيمين على استخدام أسلوب القياس و معاييره المحددة، للوصول إلى قياس موضوعي عادل ، و كذلك تدريبهم على مناقشة نتائج القياس مع من قاموا بقياس أدائهم.
  - وضع القواعد و الأسس التي تكفل توفير العدالة و الموضوعية في نتائج القياس.
  - الإشراف على تطبيق نظام قياس الأداء و متابعته، و رصد أية مشكلة تظهر

---

(2) المرجع نفسه .ص.274.
(3) محمود أبو بكر، مصطفى .المرجع السابق.ص.317.
(1) محمد عبد الباقي ، صلاح الدين . المرجع السابق.ص.257.
(2) حسن ، راوية .المرجع السابق.ص.217.

عند تنفيذه، للعمل على حلها.
- استلام نتائج قياس الأداء من المقيمين و رفعها للجهات المسؤولة .
- العمل على تطوير و تحسين نظام قياس الأداء نحو الأفضل .
- البث في طلبات التظلم من نتائج القياس ، من قبل من يشعر بعدم عدالة قياس أدائه .

- مسؤولية القائم بالقياس :

القائمون بالقياس هم كافة الرؤساء و المشرفون و المدراء المباشرون في كافية المستويات الإدارية، الذين هم مسؤولون عن تطبيق نظام قياس الأداء، و وضعه موضع التنفيذ الفعلي عند قياس أداء مرءوسهم، فمسؤوليتهم هي مسؤولية مباشرة عن نتائج قياس الأداء ، و وضع التقرير النهائي المتعلق به، و بالتالي فهو المسؤول الأول عن النجاح أو الإخفاق في عملية القياس ككل ، فتحقيق العدالة و الموضوعية في القياس اللتان تمثلان العمود الفقري لنجاحه، متوقفان على عدالته و نزاهته في عملية القياس، و هذا يمكن أن يتوفر لديه للأسباب التالية : [3]

- أنه الأكثر قربا من الفرد العامل باعتباره المشرف المباشر عليه، و بالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله و أدائه.
- أن المشرف أو الرئيس أكثر قدرة على تحليل و تفسير أداء مرءوسيه وفقا لأهداف و خطط المكتبة التي هو أعرف بها من غيره.
- بإمكان المحافظ أو المدير المباشر الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقا لأدائه .

- مسؤولية الأفراد (الموارد البشرية العاملة) :

ففي ظل البعد المعاصر لقياس الأداء أصبح للفرد الذي يقاس أداؤه دورا هاما و مسؤولية جسيمة في مجال هذا القياس، و يتمثل هذا الدور فيما يلي: [1]

- الإصغاء بفهم لشرح المسؤول لمعايير قياس الأداء المطلوب منه التحقق منها.
- المساهمة الفعلية و الجادة مع القائم على القياس في تطوير و تحسين أدائه المستقبلي من خلال :
  - تطبيق توجيهات و إرشادات المدير أو المسؤول المباشر أثناء العمل بروح منفتحة و فهم و وعي و يقدر أن هذه الإرشادات هي لمصلحته.
  - إعلام المسؤول على القياس بأية ملاحظات يرى أنها هامة تسهم في تطوير و تحسين أدائه، و بشكل خاص المشاكل الخفية التي يعاني منها أداءه و التي لا يعرفها سواه.
  - السعي لتطوير أداءه باستمرار و بشكل ذاتي.
- أن يقنع نفسه بأن القياس هو خدمة تقدمها المكتبة له، فعن طريقة يضمن تطوير و تحسين أدائه و تحقيق مكاسب وظيفة لذاته.

3.4.3. أنواع القائمين على قياس الأداء :

---

[3] وصفي عقيلي ، عمر . المرجع السابق .ص.369

[1] المرجع نفسه .ص.370

في البداية نجد من الأهمية بمكان طرح السؤالين التالين:

- من هو المقيم المناسب ؟
- في حالة وجود عدة مقيمين من هو أفضلهم ؟

يلاحظ من هذين السؤالين أنهما يرسمان الإطار العام للموضوع المقيم الذي نحن بصدد شرحه، و لا شك أن الإجابة عن السؤال الأول يستدعي تعريف المقيم من خلال الشروط الواجب توفرها فيه، فالمقيم هو الشخص (الجهة) الذي يجب : [2]

- أن يتوفر لديه قدر وفير و كافي من المعلومات عن أداء الشخص الذي سيتم تقيمه، حيث على أساس هذه المعلومات يكون بإمكانه الحكم على مستوى أدائه، و لكي تتوفر هذه المعلومات في هذا الشخص، لابد من أن يكون له احتكاك يومي دائم مع من سيقوم بتقييم أدائه.
- أن تكون لديه القدرة على الملاحظة و المتابعة و جمع المعلومات اللازمة للتقييم.
- أن يكون لديه القدرة على تحليل المعلومات و استخلاص النتائج و الحكم على الأمور بشكل سليم.
- أن يتصف بالقدرة على تحمل مسؤولية التقييم و عدم الخوف منها.
- أن تتوفر لديه النزاهة و الشعور بأن مستقبل من يقيس أداءهم أمانة بين يديه.

إذا دققنا في الشروط المبينة أعلاه نجد أن جميعها ذات أهمية و يجب توفرها في المقيم، و يمكن تصنيفها في قسمين: القسم الأول و يشتمل على الشرط الأول الذي لا يمكن الاستغناء عنه، و لا يمكن توفيره لدى المقيم عن طريق التدريب، ذلك لان من ليس لديه اتصال مستمر مع الموارد البشرية للمكتبة، لن تتوفر لديه المعلومات الكافية اللازمة للقياس. أما القسم الثاني فيشمل على باقي الشروط التي يمكن توفيرها عن طريق تدريب المقيم و توجيهه وإرشاده، ليصل إلى قياس موضوعي و صحيح، مع الإشارة إلى إن هذه الجوانب تختلف من مقيم لأخر حسب نمط شخصيته.

و عند بحثنا داخل و خارج المكتبة عن الأشخاص الذين يتوفر فيهم الشرط الأساسي الأول الذي لا غني عنه لنحددهم كقائمين على قياس للأداء، سنجد أنهم كالتالي: الرئيس المباشر، الزملاء في العمل من داخل المكتبة، الزملاء من داخل المكتب أو المصلحة، العامل نفسه، المستفيدون من خدمات المعلومات (الرواد)، و سنعمل على شرح هؤلاء المقيمين فيما يلي:

- **الرئيس المباشر:**

يؤكد جميع المختصين في مجال قياس الأداء على إمكانية الرئيس المباشر في تقييم أداء مرؤوسيه و بشكل صحيح و دقيق للأسباب التالية : [1]

- الرئيس المباشر مصدر وفير بالمعلومات عن أداء مرؤوسيه، و هذا ناتج عن احتكاكه اليومي المستمر بهم، فهذه الوفرة تمكنه من التقييم الجيد.
- لدى الرئيس المباشر متسع من الوقت لمتابعة أداء مرؤوسيه و تطويره و تحسينه باستمرار، حيث يعد ذلك إحدى مسؤولياته الرئيسية، فانخفاض مستوى أدائهم يعرضه إلى المحاسبة و المساءلة لأن التقصير مسؤولية مشتركة تقع

---

[2] المرجع نفسه.ص.389

[1] محمد عباس ، سهيلة ؛ حسين علي ، علي . إدارة الموارد البشرية . عمان : دار وائل للنشر ،1999.ص.268

على الطرفين، وفق قاعدة أن المسؤولية لا تفوض .
و يمكن القول بوجه عام أن قياس الأداء هو أحد أهم مهام الرئيس المباشر كقائد إداري ، و هذه المهمة القيادية لا تقتصر على تقدير كفاءة موارده البشرية فحسب، بل تشمل جانبا مهما أكبر من هذا بكثير، إلا و هو تطوير و تحسين أدائهم في ضوء ما توضحه نتائج قياس أدائهم ، فالتوجه المعاصر اليوم يؤكد على دور الرئيس المباشر كمدرب في مجال قياس الأداء ، الذي يلزمه تطوير و تحسين أداء مرؤوسيه بشكل مستمر، فدوره الفاعل كقائد و مدرب بآن واحد يعتمد على قيامه بمهمة التدريب هذه، في ضوء ذلك نقول بأن الرئيس المباشر كمقيم و مصدر لمعلومات القياس لكي يضمن تنفيذ نصائحه و إرشاداته، عليه أن يبث في العاملين روح الثقة بأنفسهم و الثقة فيه ، و ذلك من خلال إشعارهم أنه قريب منهم، يسعى جاهدا و بإخلاص لتحسين أدائهم، و أن هذا التحسين لا يتم إلا من خلال تعاونهم معه .
لكن و بما أن قياس الأداء يعتمد إلى حد كبير على الرأي و الحكم الشخصي للمقيم، الذي هو أولا و آخر إنسان فيه نزاعات إنسانية متنوعة، فهل نضمن أن يخلو قياسه من التحيز سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية ؟ بالطبع لا يوجد ضمان لعدم وجود تحيز في تقييمه، لكن بالإمكان و عن طريق عدد من السبل أن نخفف من درجة هذا التحيز في حالة وجوده، على رأس هذه السبل تدريبه بشكل جيد و توعيته بأهمية القياس بالنسبة له و لمرؤوسيه ، و محاسبته عند اكتشاف خطأ في قياسه ، لكن على أية حال يبقى الرئيس المباشر من أفل الأشخاص الذين يقيسون أداء الموارد البشرية. [2]

- الزملاء :

الزملاء في نفس المكتبة الجامعية التي يعمل فيها الشخص الخاضع لقياس أدائه، هم كذلك قد تسند إليهم عملية القياس و خاصة الزملاء الأكثر قدما و خبرة العمل، ذلك أن القدماء الأكفاء لديهم إلمام و فهم كبيرين و جيدين بمضمون العمل في المكتبة هذا من جهة، و من جهة ثانية بكون الزملاء على احتكاك دائم و مستمر مع بعضهم البعض، بما يجعل لديهم وفرة في المعلومات عن أداء بعضهم، فالإلمام بالعمل إلى جانب وفرة المعلومات يمكنان الزميل من قياس أداء زملائه في العمل بشكل جيد و دقيق، و يرى البعض أن الزميل لديه وفرة المعلومات عن زملائه أكثر من الرئيس المباشر، لأنه أكثر قربا و احتكاكا و تلقائية في التعامل مع زملائه بالمقارنة مع الرئيس المباشر و هذا يتيح له أن يقيس أداءهم بشكل أدق، كما أنه أقدر من الرئيس على كشف نقاط الضعف و القوة في أداء زملائه، و بالتالي و نتيجة لذلك كله و لخبرته الناتجة عن قدمه الوظيفي، يكون بإمكانه وضع السبل الكفيلة لعلاج نقاط الضعف و تنمية نقاط القوة في أداء زملائه، سعيا لتحسين أداءهم المستقبلي.
إن ما تقدم أعلاه منطقي و مقبول، لكن بشرط توفر النظرة الموضوعية للأمور لدى الزميل و عدم التحيز في قياسه لزملائه، فلا ضمان لعدم وجود هذا التحيز، فبسبب علاقاته الشخصية القريبة منهم، قد تحدث بينه و بين بعضهم صراعات فيظهر احتمال التحيز السلبي في قياسه ، و قد يكون له علاقات صداقة بعضهم يظهر احتمال التحيز الإيجابي في القياس، لذلك إذا ما أريد الاعتماد على الزميل كمقيم و مصدر لمعلومات القياس، يجب توعيته و تدريبه على أداء عملية القياس بشكل موضوعي عادل .

---

[2] عمر ، وصفي عقيلي . المرجع السابق .ص.391

- عضو فريق العمل :

يشير التوجه المعاصر في أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمات عموما و المكتبات خصوصا، إلى تبني أسلوب فريق العمل، تحقيق عنصر التعاون و التآخي بين الموارد البشرية فيها، و لتفعيل التماسك و التلاحم بين أعضاء الفريق، وجد أنه من الأنسب إسناد عملية قياس أدائهم إلى الفريق ذاته، حيث يقوم كل عضو من خلال المعلومات الوفيرة الموجودة لديه عن أداء رفاقه أعضاء الفريق بسبب احتكاكه الدائم بهم، بقياس أدائهم، فبهذا الشكل يتحقق ما يسمى بالقياس المتبادل داخل الفريق، الذي بموجبه يقيس العضو الواحد أداء رفاقه، و في الوقت نفسه يقيسون أداءه.

و يتميز القياس من خلال أعضاء فريق العمل بميزة هامة جدا، و هو أنه يوفر التعددية في مصادر المعلومات و المقيمين، و هذا يجعل نتائج القياس موضوعية و دقيقة بدرجة عالية.

و لوضع هذا التوجه المعاصر في القياس موضع التطبيق العملي يتطلب الأمر ما يلي: [1]

- تدريب أعضاء الفريق على عملية القياس.
- تزويد أعضاء الفريق بمعايير أداء تناسب طبيعة العمل فيه مثل: التعاون، فاعلية الاتصال و التفاعل مع الآخرين، جودة الأداء، القدرة على تطوير الذات، الإخلاص و التفاني في العمل...الخ
- الطلب من قائد الفريق أن يعقد اجتماعا يضم جميع الأعضاء، ليناقشوا نتائج قياسهم لأداء بعضهم البعض، و الاتفاق على القياس النهائي، و يضعوا معا سبل تطوير و تحسين أداء الفريق بشكل كلي.

يمكننا القول أخيرا أن هذا النمط من القياس موجود بشكل خاص في المؤسسات الحديثة المعاصرة، التي يسودها ثقافة تنظيمية مشتركة و شعور بالصالح العام لدى الموارد البشرية فيها.

- القياس الذاتي :

الإنسان الناجح في حياته العامة و في عمله، هو الذي يقيس جوانب الضعف و القوة لديه بشكل موضوعي و حقيقي، تأكيدا لمقولة تشير: " إذا فهمت نقاط ضعفك و عرفت أسبابها بإمكانك عندئذ تنميتها و تحسنها و الاستفادة منها بشكل أكبر مستقبلا، و إذا لم تفعل ذلك و مع مرور الزمن، ستتقادم نقاط القوة هذه و تتحول إلى نقاط ضعف ليست في صالحك ". [2]

لتحقيق المقولة السابقة يتطلب الأمر من الفرد أن يطبق مفهوم قياس الذات الحقيقي الواقعي الذي يؤكد ضرورة وقوف الفرد وقفة صادقة مع ذاته، يجرد من خلالها إمكاناته و قدراته و يقيسها بموضوعية دون تحيز، ليتمكن من تحديد جوانب الضعف و القوة من أداءه بشكل صحيح و دقيق يعمل بمساعدة رئيسه على تحديد سبل علاج نقاط القوة و الضعف و تحويلها إلى نقاط قوة، و في الوقت نفسه تنمية الجوانب الإيجابية في أدائه و تفعيلها لزيادة الاستفادة منها.

---

[1] المرجع نفسه.ص.393

[2] المرجع نفسه .ص.394

لكن يثبت من خلال الممارسة الفعلية أنه من الصعوبة بمكان جعل الفرد يقيس ذاته بموضوعية، و ذلك بسبب معرفته المسبقة بأن نتائج قياسه لأدائه سيترتب عليها قرارات وظيفية تمس مباشرة مستقبله الوظيفي في المكتبة كالترقية، و الحوافز، لذلك ومن أجل عدم خسارة هذا المصدر الهام من المعلومات التي تساعد في تحسين الأداء، ظهر مفهوم القياس الذاتي لأغراض تنمية و تحسين الأداء الذي يحصر استخدام نتائج هذا القياس في تحسين الأداء فقط، دون استخدامها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحياة المهنية للموارد البشرية، و ذلك من أجل توفير الموضوعية في قياس أدائها الذاتي.
و انطلاقا مما تقدم يطلب من الموارد البشرية التي تقيس أداءها الذاتي، أن يراقبوا أدائهم باستمرار و موضوعية، و يقوموا بتسجيل الثغرات الموجودة فيه و تحديد أسباب حدوثها، و كذلك تسجيل الإيجابيات و مسببات حدوثها، و هذا يسمى جمع المعلومات عن الأداء، التي على ضوئها يقوم الفرد بمراجعتها و تحليلها و وضع القياس النهائي عن أدائه، متضمنا الايجابيات و السلبيات و أسبابها، و يرفعه لرئيسه المباشر المسؤول عنه.
و لكي ينجح القياس الذاتي لأغراض التنمية و تحسين الأداء، يستلزم الأمر القيام بحملة توعية للموارد البشرية، يوضح لهم من خلالها أهمية هذا القياس و كيف أنه لمصلحتهم، لأن مستقبلهم الوظيفي مرهون بتطوير و تحسين أدائهم، و لن يتقدموا إلا بعلاج جوانب الضعف فيه.

- المستفيدون :

مع التوجه المعاصر في إدارة المكتبات العمومية عموما و المكتبات الجامعية خصوصا في ظل المنافسة الشديدة التي تعمل فيها، ظهر شعار جديد في ميدان العمل المكتبي هو أن المستفيد أو الزبون هو سيد سوق المعلومات، فبقاء المكتبة يعتمد على رضاه بما يقدم له من خدمات و معلومات، و لولاه لأغلقت المكتبات أبوابها، تماشيا مع هذا الشعار أصبح قياس رضا المستفيد من خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية أساسا في تقييم أداء المكتبة الكلي، و أداء كل من يعمل فيها، سواء أكان له احتكاك مباشر أو غير مباشر معه، و للتكيف مع هذا التوجه، لجأت المكتبات بوجه عام إلى اشتراك المستفيد من خدماتها في قياس الأداء، فمن خلال حصوله على الخدمة، سيكون له احتكاك بالعاملين فيها، و سيكون لديه بالتالي معلومات تتيح له و تمكنه من قياس الأداء بشكل موضوعي.
و يتم قياس المستفيدين عادة عن طريق إعداد قائمة استبيان أو استقصاء، تتضمن مجموعة من المعايير القياسية ، التي تتناسب مع طبيعة الوظائف المكتبية، و التي تتعلق مثلا بدقة الحصول على المعلومات، و سرعتها، و حسن المعاملة، و الاحترام، و توفر الجو المناسب للمطالعة و البحث، و تصاغ المعايير على شكل أسئلة و استفسارات يجيب عنها المستفيد، و ترسل هذه القائمة إليه أو إلى عنوانه عن طريق البريد، أو تسلم له مباشرة عند تواجده في المكتبة للحصول على خدماتها، فمن خلال تحليل إجابات المستفيدين عن الأسئلة، تتضح مواطن الضعف و القوة في أداء المكتبة ككل و أداء كل فرد يعمل فيها و له احتكاك مباشر مع المستفيد أو غير مباشر.
إن معرفة رأي المستفيدين له أثر كبير و هام في تحسين مستوي رضاهم، فعندما نعرف و باستمرار ماذا يريد، و مما يشكو، يكون بالإمكان معالجة الشكاوى التي تمثل نقاط ضعف

في الأداء، و التركيز على الجوانب الإيجابية، فبهذه الصورة تكون المكتبة قد تمكنت من تلبية مطالب و رغبات روادها و المستفيدين من خدماتها، و تطوير قدرتها على تسويق خدمات المعلومات باستمرار، من خلال تقديم الخدمة التي تلقي الرضا و القبول منهم.
و تجدر الإشارة إلى أن قياس المستفيد لا يمكن اعتباره المصدر للمعلومات و المقيم الوحيد في قياس الأداء، ذلك بسبب عمومية قياسهم الذي لا يدخل في التفاصيل، هذا إلى جانب أنه كيف سيقيس أداء الموارد البشرية التي ليس لها احتكاك مباشر معه، بناءا عليه يمكن اعتبار المستفيد مصدرا جيدا للمعلومات و قياس الأداء، لكن ليس هو المصدر الوحيد، إذ يتطلب الأمر وجود مصادر أخرى و مقيمون آخرون إلى جانبه.

- المستفيد الداخلي :

المستفيد الداخلي هو كل فرد داخل المكتبة تقتضي طبيعة عمله الاحتكاك و الاتصال بشخص آخر لكن من مصلحة إدارية أخرى غير المصلحة التي يعمل فيها، فمن خلال هذا الاحتكاك و الاتصال الدائم به، تتوفر لديه معلومات عن أدائه، يمكن له من خلالها أن يقيس هذا الأداء ، و هذا المفهوم ترسمه منهجية الإدارة الحديثة في المنظمات عموما، و التي تدعى بـ: "إدارة الجودة الشاملة" و لتوضيح هذا المفهوم نعرض مايلي: [1]
لنفرض أن إجراء عملية تقديم خدمة الإعارة الخارجية في المكتبة تتكون من عدة خطوات متلاحقة و متسلسلة يؤدي كل منها شخص واحد، حيث لا يمكن تأدية الخطوة الثانية من الإجراء إلا بعد الانتهاء من الخطوة الأولى، و هكذا حتى ينتهي العمل أو الإجراء بكامل خطواته، بهذه الصورة نجد أن جودة عمل و أداء خدمة الإعارة الخارجية يعتمد على جودة عمل و أداء الفهرسة و التصنيف مثلا، و في ذات الوقت نجد أن جودة هذه الخطوة تعتمد على جودة عمل و أداء عملية سابقة لها هي عملية اختيار و اقتناء أوعية المعلومات المختلفة، و بالتالي يمكن اعتبار الفرد العامل في مصلحة الإعارة مستفيدا أو مستهلكا لما يؤديه الفرد العامل في مصلحة الفهرسة و التصنيف، الذي يعتبر هو الآخر مستفيدا أو مستهلكا لما يؤديه العامل في مصلحة الاقتناء، حيث يكون لكل واحد من هؤلاء وفرة من المعلومات عن سابقه بسبب احتكاكه و اتصاله المستمر به الذي تقتضيه طبيعة عمله، بشكل تسمح له هذه المعلومات من قياس مستوى و جودة أدائه، التي هي الأساس و القاعدة لجودة أدائه هو.
بهذا الشكل نجد أن كل فرد في هذه السلسلة هو مستفيد و مستهلك للخطوة السابقة و قائم بقياس أداء من يؤديها، و في الوقت ذاته منتج و خادم للخطة التالية، حيث يخضع أداؤه لقياس المسؤول عن تلك الخطوة، باستثناء الخطوة الأولى فهي خادمة منتجة فقط.
من خلال هذا الشرح نجد أن المستفيد الداخلي و سلسلة الجودة الداخلية مصدرا هاما للمعلومات يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء، إلا أنه يصاحبه احتمالية وجود تحيز إيجابي أو سلبي في بعض جوانبه، لكن درجة هذا التحيز و خاصة الإيجابي قليلة، لأنه ليس من مصلحة الفرد المسؤول عن الخطوة السابقة له، بسبب أن جودة عمله و أدائه تعتمدان على ما قام به الشخص الذي يسبقه في أداء الخطوة التي هي قبل خطواته.

- المرؤوس :

---

[1] المرجع نفسه .ص.397

توجهت العديد من المنظمات في أوربا و اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية، إلى إشراك المرؤوس في قياس أداء رئيسه، و اعتبرته مصدرا للمعلومات يساعد في الوصول إلى تقييم الرئيس المباشر بشكل جيد و دقيق، فمن خلال الاتصال المستمر و اليومي للمرؤوس برئيسه و من خلال توجيهات العمل الصادرة من قبله، يتوفر لدى المرؤوس قدرا كبيرا من المعلومات عن أداء رئيسه الإشرافي بشكل يمكنه من قياسه و تحديد نقاط الضعف و القوة لديه. [2]

لا شك أن هذا التوجه جيد و مفيد لكنه مشروط بما يلي:

- توفر القدرة على الملاحظة و استخلاص النتائج لدى المرؤوس.
- توفر الموضوعية لدى المرؤوس و عدم التحيز الإيجابي أو السلبي في المعلومات التي يقدمها عن رئيسه، فحسن العلاقة بينهما قد تؤدي إلى تحيز إيجابي و العكس من ذلك صحيح.
- عدم خوف المرؤوس من رئيسه و توفر الجرأة لديه ليقيس أداء رئيسه.

و على أية حال يمكن التخفيف من درجة الجوانب السابقة المصاحبة لقياس المرؤوس، عن طريق تدريب و توعية المرؤوس من أجل تمكينه من تنفيذ عملية قياس أداء رئيسه، و توفير الأمان و منع الخوف من تنفيذ هذه العملية.

و يمكن القول أخيرا أنه بالإضافة لكون المرؤوس مصدرا للمعلومات التي تساعد في قياس أداء الرؤساء فهناك ميزة أخرى هامة و هي أن الرؤساء لمعرفتهم السابقة أنهم موضع و محط ملاحظة و تقييم من قبل مرؤوسيهم، سيسعون في هذه الحالة إلى تحسين أدائهم الإشرافي باستمرار، ليظهروا بصورة حسنة أمامهم، و سيضاعفوا جهودهم في العمل ليكونوا أكثر فعالية، و بهذه الصورة نكون قد قدمنا تطويرا ذاتيا لأداء الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمكتبة.

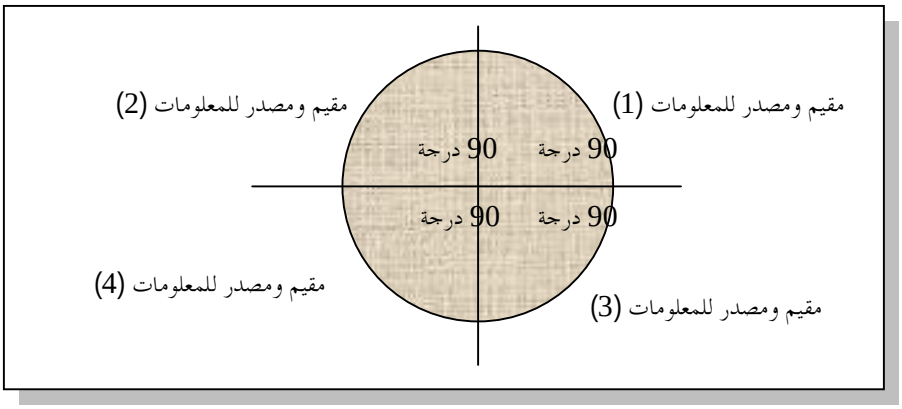
- تعدد القائمين على القياس : [1]

يشير التوجه المعاصر في اختيار القائم على قياس الأداء و مصدر معلومات القياس المناسب الذي يحقق أكبر قدر ممكن من الموضوعية و العدالة و الدقة في قياس الأداء، إلى ضرورة الاعتماد على أكثر من جهة و من مصدر للمعلومات في عملية القياس ، فهذه التعددية توصلنا إلى قاعدة معروفة في جمع المعلومات ، تفيد أن النقص في أحد مصادر جمع المعلومات تعوضه مصادر معلومات أخرى ، و التي تشكل في النهاية زاوية كاملة من المعلومات بدرجة 360 كما هو موضح في الشكل التالي:

---

[2] المرجع نفسه .ص.398

[1] المرجع نفسه .ص.399



الشكل رقم 20 : تعدد المقيمين و مصادر معلومات التقييم 360 درجة

لقد أطلق على تعدد القائمين على القياس كمصادر للمعلومات مصطلح القياس المشترك، الذي لا يعتمد على مقيم واحد أو مصدر واحد في قياس أداء الموارد البشرية، بناءا على ذلك اتفق على اختيار مقيم و مصدر أساسي لمعلومات القياس و هو الرئيس المباشر، ليكون هو المسؤول الأول و المباشر عن قياس أداء مرؤوسيه، و أن يكون بجانبه أو الاستعانة بمقيمين آخرين و مصادر معلومات أخرى كالزميل و المستفيد الخارجي، و الداخلي،...الخ، ليقيسوا أداء مرؤوسيه معه ، لكن بشكل منفصل، أي أن كل مقيم يضع قياسه على حده، و بمعزل عن المقيمين الآخرين من أجل الحصول على معلومات أوفر، و نتائج قياس موضوعية و دقيقة و عادلة، حيث بهذه الصورة نتأكد فيما إذا كان قياس الرئيس المباشر صحيحا و موضوعيا أم لا، فإذا جاءت مثلا نتيجة قياس الرئيس المباشر لأحد مرؤوسيه سلبية، في حين كانت نتائج قياسه من قبل المقيمين الآخرين المشتركين في القياس إيجابية، في هذه الحالة يواجه الرئيس بنتيجة مقارنة قياسه مع قياس المصادر الأخرى، من أجل تبرير قياسه ، و إذا عجز عن ذلك يسأل و يحاسب بسبب نتائج قياسه غير الصحيحة و غير الموضوعية .

يتميز القياس المشترك إضافة لدرجة الموضوعية و الدقة العالية فيه، يخلق الدافع لتوخي الدقة و الموضوعية في القياس، بسبب علم المقيمين المسبق بأن هناك جهات أخرى تشارك في القياس، فنتائج قياس الآخرين تكون بمثابة معيار للتأكد من صحة القياس، حيث كلما كان القياس مطابقا لقياس المقيمين الآخرين، دل ذلك على صحته و موضوعيته ، و العكس من ذلك صحيح.

و نود الإشارة في هذا المجال، إلى أن القياس المشترك الذي يعتمد على تعدد القائمين عليه ، تصاحبه مشكلة مفادها، أن احتمالية تضارب نتائج القياس من قبل المشتركين في هذه العملية ، قد تنشأ عنها مسألة التنسيق بين هذه النتائج و الخروج بقياس نهائي واحد يحدد مستوى أداء الفرد الخاضع لقياس الأداء ، لكن بالرغم من هذه المشكلة يبقى القياس المشترك للأداء توجها جيدا في مجال قياس الأداء، لأنه يوفر قدرا كبيرا من الموضوعية فيه، و التي كما ذكرنا سابقا أنها العمود الفقري لنجاح أي قياس، و بهذه المناسبة نشير إلى

أن هناك العديد من الشركات الكبيرة تستخدم القياس المشترك في تقييم مواردها البشرية، و قد حققت درجة كبيرة من الموضوعية فيه.
و في نهاية شرحنا للقياس المشترك و تعددية المقيمين و مصادر المعلومات، نكون قد أجبنا عن السؤال الثاني الذي طرحناه في مطلع الحديث عن أنواع القائمين على القياس ، و هو : من هو أفضل شخص يقيس الأداء ؟

4.4.3. تدريب القائمين على القياس :

هل القائم على قياس الأداء بحاجة إلى التدريب؟ و إذا كانت الإجابة بنعم فمن الذي سوف يدرب على قياس الأداء؟
تشير الإجابة عن السؤال الأول إلى تأكيد جميع المختصين في مجال قياس الأداء، على ضرورة و أهمية تدريب القائم على العملية ، الذي يعتبر محور نجاح أية عملية قياس، و ذلك من أجل تعليمه كيف يستخدم الأصول العملية الصحيحة في قياس الأداء التي حددها له نظام القياس المعمول به في المكتبة ، للوصول إلى نتائج موضوعية و صحيحة، تساعد في رسم المستقبل الوظيفي للموارد البشرية في المكتبات وفق أسس عادلة، و تحدد برنامج التعلم و التدريب و تنمية هذه الموارد البشرية و تحسن أداءها المستقبلي باستمرار، و تحقيق درجة عالية من الفعالية التنظيمية لأداء المكتبة الكلي. (1)
أما الإجابة عن السؤال الثاني فتشير إلى تحديد من الذي سوف يدرب ؟ و في الواقع تشتمل عملية التدريب بوجه عام كل من يشارك في عملية القياس من داخل المكتبة، و هذه إشارة إلى عدم شمول التدريب للمستفيد الخارجي في حالة اعتماده كمقيم ، لأنه من الصعوبة بمكان تدريبه. في ضوء تلك يظهر تساؤل يطرح نفسه مفاده: هل سيركز التدريب على جميع المشاركين في القياس بدرجة واحدة؟
و الإجابة هنا تحتمل أن تكون بنعم أو لا، فبعضهم يرى أن يركز التدريب و بدرجة واحدة على المباشر، و تدريب المشاركين الآخرين معه بدرجة أقل من هذا التركيز.
و هنا نقول سواء أكان الاتجاه الأول المعتمد لو الثاني، نرى في النهاية أن مسألة تدريب القائمين على قياس الأداء مسألة هامة جدا و ضرورية على جميع المكتبات تبينها، لتطمئن بأن كل مكلف بقياس الأداء ملم بقواعد و أصول و إجراءات نظام قياس الأداء، الذي قامت إدارة الموارد البشرية بوضعه.
في ضوء التقديم السابق لموضوع تدريب القائم على القياس، يفرض السؤال التالي نفسه:
ما هي الأمور التي سيدرب عليها القائم بالقياس ليكون قياسه صحيحا و ناجحا؟
تشتمل الإجابة عن السؤال السابق الجوانب التالية :

- تدريبه على أن لا يقع في أخطاء القياس المألوفة.
- تدريبه على كيفية ملاحظة أداء و سلوك من يقيس أداءه أثناء العمل.
- تدريبه على استخدام الأسلوب المعتمد في قياس أداء المكتبة.
- تدريبه على جمع المعلومات عن أداء من يقوم بقياس أداءه.
- تدريبه على تحويل الملاحظات على معلومات ذات نفع تساعده في القياس .
- تدريبه على استخدام معايير القياس المعتمدة.

---

(1) المرجع نفسه .ص.401

- تدريبه على مناقشة نتائج القياس مع من قام بقياس أدائهم.
- توعيته على إعداد تقرير القياس النهائي الذي يتضمن حكمه على من قاس أدائه.
- تدريبه على وضع خطة تحسين أداء من قاس أداءه لعلاج نقاط الضعف فيه و تنمية نقاط القوة.

5.4.3. خطوات قياس الأداء في المكتبات الجامعية :

إن أهمية قياس أداء الموارد البشرية و النتائج المترتبة عليها، تبرر الجهد و الوقت الذي ينفق في الإعداد لها، و وضع الخطط و البرامج التي تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها، و عادة تشمل عملية قياس الأداء على الخطوات التالية:

- تحديد أهداف المكتبة.
- تحديد أهداف قياس الأداء.
- تحديد مسؤولية قياس الأداء.
- تحديد معايير قياس الأداء.
- تحديد التوقيت المناسب للقياس.
- اختيار أساليب القياس المطبقة.
- إخطار العاملين بنتائج القياس.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

و سوف نشرح هذه الخطوات فيما يلي:

- تحديد أهداف المكتبة :

إن الأهداف العامة للمكتبة هي مسعى جهود الإدارة و العاملين، و على ضوئها تصاغ أهداف جميع مصالح المكتبة، و كذا أهداف قياس الأداء، و على ذلك فإن الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمكتبة يقيسون أداء مرؤوسيهم على أساس مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق أهداف المصالح التي يعملون فيها، و دون وجود أهداف واضحة للمكتبة و أخرى لكل مصلحة بها ، تكون مدخلات قياس الأداء ناقصة.

- تحديد أهداف قياس الأداء : [1]

إن أهداف قياس الأداء تمثل مرشدا للرؤساء في عملية القياس ، و تتمثل هذه الأهداف في استشراف و منع الأخطاء قبل وقوعها و معالجتها فور وقوعها، و ترشيد أداء العاملين بالنصح و الإرشاد و التدريب، فإنها تختلف تماما عن أهداف مؤداها تصيد أخطاء بعض العاملين و نقل أو فصل البعض الآخر، و توقيع عقوبات أو حرمان من حوافز للبعض الآخر، إن أهداف قياس الأداء يجب أن تكون إيجابية بناءة.

- تحديد مسؤولية قياس الأداء:

---

[1] سيد أحمد، مصطفى . المرجع السابق . ص.322

و يقصد بذلك تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن قياس أداء العاملين، و عادة يتطلب قياس أداء الموظف شخصا قريبا منه و يلاحظ أداءه طوال الوقت، إذ و كما ذكرنا في المطلب السابق، و مما هو شائع في الحياة العملية أن يقوم الرئيس المباشر بقياس أداء مرؤوسيه لاعتبارات كثيرة أتينا على بيانها سابقا، كما تلجأ الكثير من المكتبات إلى القياس المشترك الذي يشرف عليه الرئيس المباشر و يشاركه فيه عدد من الأفراد في شكل لجنة قياس ، و تتولى هذه اللجنة وضع التقارير عن أداء العاملين و سلوكهم، و يكون أعضاؤها من الأشخاص الذين لهم صلة بالموظف أو لديهم بيانات كافيه عنه.[2]

- تحديد معايير قياس الأداء:

يعرف المعيار بوجه عام على المستوى أو الدرجة المطلوب توفرها في الشيء الذي نحن بصدد قياسه، و الحكم عليه فيما إذا كان وفق ما نريد أم لا، و بالنسبة لمعايير قياس أداء الموارد البشرية في المكتبات الجامعية، فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، و هي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها و ذلك ضمن فترة زمنية محددة.

يتضح من ذلك أن معايير قياس الأداء توضح للمقيم ما الذي سوف يقيسه في أداء الفرد .

يشتمل قياس الأداء على ثلاثة معايير أساسية ، و هي التي تصف جوانب الأداء الجيد للموارد البشرية : [1]

معايير تصف الخصائص الشخصية للفرد .

معايير تصف سلوك الفرد : و يشترط فيها :

- العمومية
- إمكانية ملاحظتها و تقييمها
- إمكانية تمييزها
- الأساسية و المباشرة

معايير تصف النتائج : و يشترط فيها أن تكون:

- معقولة
- مراجعة
- مرنة
- دقيقة

و تجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام أنواع المعايير الثلاثة معا في عملية قياس الأداء، و ذلك قدر الإمكان لتكون النتائج أكثر دقة، حيث إن هناك بعض الأعمال من الصعب استخدام معايير الإنتاج في قياس أداء شاغليها، نظرا لإنتاجيتها غير الملموسة، بينما هناك أعمال إنتاجها ملموس و بالتالي يمكن استخدام الأنواع الثلاثة معا، و يتضح من ذلك أن عملية استخدام معايير الأداء الثلاثة، تحكمها طبيعة الأعمال.

---

[2] محمد عبد الباقي ، صلاح الدين. المرجع السابق .ص.261.

[1] وصفي عقيلي ، عمر . المرجع السابق .ص.410

- تحديد التوقيت المناسب لتطبيق القياس :

من المنطقي أن تكون الفترة التي يعد عنها القياس كافية للحكم على نجاحه و تقدمه في العمل، و تختلف الإدارات في عدد مرات إجراء القياس سنويا، فالبعض يرى أن يكون القياس مرة واحدة في السنة، و هو ما تتبعه غالبية المكتبات، و هو كذلك ما يعتبره البعض غير مناسب، لأن المقيم قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء و سلوك العاملين طوال السنة، و من هنا يكون القياس غير موضوعي، و لا يستند على حقائق ثابتة و معروفة لدى المقيم، و لذلك تفضل بعض المكتبات أن يعد أكثر من قياس واحد خلال السنة كأن يكون القياس سداسيا، و يؤخذ متوسط هذه التقارير لإعداد التقرير النهائي السنوي، و لكن يبقي التنبيه أن طول أو قصر الفترة التي يعد عنها القياس تتوقف على طبيعة الوظائف التي يشغلها الأفراد. (2)

أما التوقيت الذي يتم فيه تنفيذ القياس : هل هو في نهاية الفترة أم خلالها؟ فالغالب أن يتم قياس الأداء في نهاية الفترة، و إن كان ذلك معيبا، لأنه يضغط على القائمين على العملية بإنجازها في فترة زمنية ضيقة، مما يهدد عملية القياس بالفشل، و الناذر هو أن تتم عملية القياس خلال الفترة كلها، و هنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم الموارد البشرية في عملهم، و أن كانت هذه الطريقة أفضل إلا أنها تأخذ وقتا كثيرا.

- اختيار أساليب القياس المطبقة :

تتعدد أساليب قياس الأداء، و يتطلب الأمر المفاضلة بين هذه الأساليب لاختيار إحداها، و بعضها بشكل متكامل بما يضمن قياسا سليما، و سنعرض فيما يلي الأساليب و الطرق الأكثر شيوعا و استعمالا في المكتبات: (3)

أسلوب التقرير (المقالة) :

تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على مقالة أو تقرير، و قد يكون التقرير وصفيا إنشائيا و مختصرا، و تفصيليا يشمل على وصف الأعمال و المهام التي قام بها الفرد، و نقاط قوته و ضعفه في العمل، و رأي المقيم فيه، و يمكن القول بأن طريقة المقالة يمكن أن تكون فاعلة أكثر إذا ما استخدمت مع طرق أخرى لقياس الأداء.

أسلوب الترتيب :

يعتمد هذا الأسلوب على ترتيب الأفراد تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أداءهم العام، إذ يتم أولا اختيار الفرد الذي يحتل المرتبة الأولى في الأداء، و من تم الفرد الذي يليه في حسن الأداء، و هكذا حتى يتم ترتيب جميع الأفراد العاملين على شكل قائمة،

أسلوب المقارنة الثنائية بين العاملين :

يتم بموجب هذا الأسلوب يتم تقسيم العاملين في المكتبة الجامعية أو إحدى مصالحها إلى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين و يقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع جميع الأفراد الموجودين داخل مجموعته .

- إخطار العاملين بنتائج قياس الأداء :

---

(2) محمد عبد الباقي ، صلاح الدين . المرجع السابق . ص.262

(3)أحمد همشري ، عمر ،. المرجع السابق . ص. 177

هناك جدلية حول سرية تقارير قياس الأداء أو علنيتها ، فالبعض يؤيد ضرورة إخبار العامل بالتقدير الذي حصل عليه ، بينما البعض يعارض ذلك ، بحجة أن ذلك قد يخلق مشاكل كثيرة في علاقات العمل .[1]

و في الحقيقة لا فائدة من وضع تقدير عن كفاءة الموظف إذا لم يعلم الموظف نفسه بدرجة التقدير التي وضعتها عنه الإدارة المشرفة .

إن كل موظف في حاجة إلى معرفة ماذا تتوقع منه المكتبة ، ثم ما حققه فعلا ، و ماهو رأي رئيسه في عمله ؟ و ماهي نقاط ضعفه أو تفوقه ؟ لأن الموظف الكفء في حاجة إلى أن تخبره الإدارة بذلك ، بل تشيد بكفاءته العالية ، و هذا في حد ذاته حافزا هاما له للمحافظة على مستوى كفاءته و تفوقه .

أما الموظف الذي حصل على تقدير منخفض عند قياس أدائه ، فهو في حاجة إلى الوقوف على جوانب الضعف في أدائه ، و معنى ذلك أن هناك ضرورة لأن تكون تقارير الأداء علنية ، و صفة العلنية تفيد في خلق جو من التعاون بين الرئيس و مرؤوسيه ، و إزالة أوجه الخلاف بينهم ، و يزيد من ثقة المرؤوسين في عدالة نظام قياس الأداء ، و يجب أن يتولى الرئيس المباشر إخطار مرؤوسيه بمستوى أدائهم ، و يوجه و يقدم لهم النصح و الإرشاد .

من جهة أخرى يأخذ البعض على نظام علنية التقارير بأنه محرج بالنسبة للرئيس أمام مرؤوسيه ، و قد يسيء ذلك العلاقات بينهم ، و قد يعمد الرئيس إلى إعطاء تقديرات عالية للمرؤوسين ، و من الضروري أن نشير هنا إلى أهمية مقابلة قياس الأداء .

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة :

ينبغي على إدارة الموارد البشرية دراسة و تحليل نتائج قياس الأداء ، و اتخاذ الإجراءات المناسبة ، حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءة العاملين في المكتبة ، و يلاحظ أن ذلك ناذرا ما يحدث في الحياة العملية ، بل يكتفي المشرفون بحفظ تقارير الأداء في ملفات الأفراد دون دراسة أو تحليل .

ومن الضروري الاهتمام بنتائج قياس الأداء ، لآن هذه النتائج تؤثر على الفرد و على المكتبة التي يعمل فيها ، فمن ناحية الفرد يؤثر القياس على تغيير مراكز العاملين في المكتبة ووظائفهم ، سواء بنقلهم أو بترقيتهم .

و ينبغي على إدارة المكتبة الجامعية أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية ، أما بالنسبة للعاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة ، فيقتضي المر توقيع عقوبات عليهم كحرمانهم من الترقية أو العلاوات الدورية أو نقلهم إلى وظيفة أخرى .[2]

أما من ناحية أثر القياس على المكتبة ، فإن القياس يمكن أن يساعد على تحسين برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية ، و تعتبر نتائج القياس مقياسا لنجاح إدارة الأفراد في سياساتها المختلفة .

• ملخص الفصل الثالث :

---

[1] محمد عبد الباقي ، صلاح الدين. المرجع السابق .ص. 277.

[2] المرجع نفسه .ص. 278.

المـوارد البشـرية بمختلـف وظائفهـا و أصـنافها هـي أسـاس قيـام المكتبـة الجامعية و استمرارها ، المنوطة بها مهمة خدمة المستفيدين ، وتوفير المواد المكتبية و مصادر المعلومات و خدماتها التي تشبع رغباتهم و تحقق طلباتهم ، و هي من أجل ذلك تحتاج إلى إدارة منظمة و مسيرة بشكل جيد ، يمكنها تأدية الوظائف الموكلة إليها في توفير المورد البشري الكفء و المؤهل لتحقيق أهداف المكتبة ، من خلال قيامها بوظائف تخطيط الموارد البشرية ، و القيام بإجراءات استقطاب و اختيار و تعيين الأنسب للوظائف الشاغرة لديها ، و إعداد برامج تدريب و تنمية الأفراد بما يؤهلهم للنجاح في القيام بواجباتهم بكفاءة ، و وضع نظام لقياس أدائهم بعد كل فترة معينة .

و إذا كانت الموارد البشرية و إدارتها في المكتبات الجامعية على هذا القدر من الأهمية ، ليس بالنسبة للمكتبة فحسب بل للجامعة و المجتمع ككل ، فإنها دون شك تحتاج إلى متابعة و مراقبة دائمة ، و ذلك بتقييم الموارد البشرية عبر تقييم الوظائف الرئيسية لإدارتها ، و ما يتبع ذلك من إجراءات توجيهية و تصحيحية ، وهذا ما سيتناوله الفصل الرابع من الدراسة .

٣+

تقييم الموارد البشرية

محتويات الفصل

- تمهيد

1. ماهية تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية .
2. تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية .

- ملخص الفصل الرابع .

(يا أبتي استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين)

θ

(إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه)

صدق رسول اللهρ

∃+

تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية

6 •:

يساهم تقييم الموارد البشرية في تزويد الإدارة ببيانات عن جوانب القوة و الضعف في وظائفها المرتبطة بالموارد البشرية من جهة ، و في قدرات و مهارات الأفراد من جهة ثانية ، و بالتالي فإن نتائج التقييم تعتبر أساسا لإعادة النظر في بناء مخططات الموارد البشرية ، و آليات استقطاب و اختيار و تعيين الموارد البشرية ، و في إعداد و توجيه برامج التدريب و التنمية الموجهة للأفراد ، كما تساهم نتائج التقييم في التنمية الذاتية لكفاءة الأداء ، ومن ثم فإن وجود نظام لتقيم الموارد البشرية للمكتبة الجامعية يزود الإدارة و الأفراد بمعلومات مستمرة عن مستويات الوظائف و الأداء معا ، ويساعد كلا من المكتبة و العاملين فيها على تحسين مستوى أداء الوظائف الموكلة لهم ، مما يدعم قدرة المكتبة على تحقيق أهدافها من خلال نجاحها في تسويق خدمات المعلومات لروادها .

و في هذا الفصل الرابع نقدم توضيحات بسيطة لماهية تقييم الموارد البشرية ، و نلج في تقييم الموارد البشرية من خلال تقييم الوظائف الأساسية المرتبطة بها ، وذلك انطلاقا من تقييم مخططاتها ، و تقييم إجراءات استقطابها و اختيارها و تعيينها ، ثم تقييم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية في المكتبة ، وصولا إلى تقييم نظام قياس الأداء فيها .

1. ماهية تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية :

1.1. مفاهيم تقييم الموارد البشرية :

لقد بدئ في تطبيق التقييم في مجال خدمات المعلومات خلال فترة الستينات ، وتطور شيئا فشيئا في فترة السبعينات ، حيث صنف التقييم إلى نوعين :

- **تقييم كلي :**

و هو الذي يجيب على السؤال التالي : ما هي درجة فعالية نظام المعلومات (المكتبة الجامعية)؟ بحيث تسمح الإجابة عن هذا السؤال بمعرفة وضعية المكتبة الجامعية عموما دون أن يقود ذلك إلى معرفة كيفية تحسين الوضعية إن لم تكن حسنة ، ولا إمكانية الوقوف على أسباب النجاح إذا كانت الوضعية حسنة .

- **تقييم جزئي :**

هو بمثابة تشخيص تحليلي يسمح بمعرفة وضعية المكتبة الجامعية ، و الأسباب المؤدية إلى تلك الوضعية ، كما يحدد سبل تحسينها إذا تطلب الأمر ذلك .

1.1.1. مفهوم التقييم :

التقييم هو الحكم على قيمة شيء ما ، أو على مدى صلاحية شيء ما ، وهو في المؤسسات أداة ضبط و مراقبة تكشف عن العيوب و النقائص الموجودة في نظام ما ، ويسمح بالحكم الموضوعي على الأداء المنجز و يسهل اختيار التصويبات المناسبة لتحسين فعالية النظام . [1]

كما يعرف بأنه " إدماج فكرة التسيير ، ووضع حدود و أهداف ثم التأكد من بلوغها و البحث عن أسباب عدم تحقيقها ، والعمل على إيجاد الطرق المناسبة لتحقيقها " [2]

2.1.1. مفهوم تقييم الأداء :

إذا كان نشاط المكتبة موجه نحو تقديم أفضل الخدمات ، اعتبارا لما يعود على المستفيدين من فائدة و ما يتبع ذلك من رضا لديهم ، فإن تقييم أداء الموارد البشرية مرتبط بتلبية حاجيات المستفيدين ، فالأداء مرادف لإضاء المستفيد ، بمعنى ملاءمة الأداء للحاجيات المعبر عنها من طرف المستفيد ، و يعبر عنه كذلك بمصطلح قياس الأداء .

3.1.1. مفهوم مقاييس الأداء :

يتضمن مفهوم مقاييس أداء الموارد البشرية تقدير درجة تحقيق أهداف المكتبة الجامعية مرورا بثلاثة مراحل تتمثل في الآتي :

- معرفة الهدف الرئيس للمكتبة ، الذي هو النجاح في تسويق خدمات المعلومات بما يتلاءم مع احتياجات و رغبات المستفيد مما يؤدي إلى رضاه .
- جمع المعلومات عن الموارد البشرية العاملة في المكتبة الجامعية ، بشكل شامل و متكامل بما يسمح بمعرفة نقاط القوة و الضعف في الهيكل البشري للمكتبة .

---

[1] حشمت ، قاسم . مصادر المعلومات و تنمية مقتنيات المكتبة . [د.م.] ، 1995 .ص.

[2] Boughachiche, Sabti. La mise en place d'un système pour la gestion : une condition nécessaire pour L'élaboration des services d'une bibliothèque universitaire . in .l'évaluation des bibliothèques universitaires . Montréal : AUPELF , 1984 . P. 274 .

- استخدام النتائج المحصل عليها كمقياس لتدارك نقاط الضعف و تثمين نقاط القوة ، بما يوصل إلى إيجاد موارد بشرية ذات كفاءة في الأداء ، تحقق للمكتبة أهدافها في تسويق خدمات المعلومات .

4.1.1. مفهوم تحليل قيمة الأداء :

هي طريقة لتصميم أو إعادة تصميم نوعية الموارد البشرية للمكتبة و الخدمات التي يقدمونها بأقل تكلفة وفقا لحاجة المستفيد ، وهي تركز على جعل الخدمة ملائمة للحاجة ، وتسمح بخلق مصادر استراتيجية عن طريق دمج الموارد البشرية في البحث عن الحلول . و إذا رجعنا إلى مكتباتنا الجامعية فإن الحصول على معطيات إحصائية تفيد في عمليات تقييم الأداء بشكل دقيق تعد صعبة للغاية ، لهذا فإن طريقة تقييم تلك الموارد البشرية يمر عبر معرفة ما إذا كان المستفيد راض عن خدمات المعلومات التي تقدم له و عن طريقة و أسلوب تقديمها ، أم أنه غير راض ، لأن المستفيد في النهاية هو الغاية و الهدف من وراء أي نشاط في المكتبة الجامعية .

5.1.1. مفهوم تقييم الفعالية :

يتضمن تقييم الفعالية مسبقا مقارنة الغايات و الأهداف المسطرة بالنتائج المحققة ، وذلك باعتماد بيانات كمية أو كيفية [3]، إذ لا يمكن تقييم خدمات المعلومات بمكتبة جامعية دون أن تكون هذه الأخيرة قد حددت لنفسها أهدافا عملية محددة ، فالأهداف في حد ذاتها تمثل معايير الفعالية ، و يعود تقييم الفعالية إلى مدى رضا المستفيد ، بحيث يتم تحديد إلى أي مدى تمكن العاملون من تلبية طلباته .

6.1.1. مفهوم تقييم الموارد البشرية :

لقد أصبح واضحا أن تطوير تسيير المكتبات الجامعية ضرورة حتمية من أجل النجاح في تقديم أنسب خدمات المعلومات لرواد تلك المكتبات و تلبية طلباتهم و رغباتهم ، و لذلك صار من الضروري اللجوء إلى تقييم جميع الأقسام و الوحدات و العناصر التي لها تأثير على تحقيق أهداف المكتبة أو فشلها ، و على رأسها تقييم الموارد البشرية العاملة في المكتبة .

و تقييم الموارد البشرية هو وسيلة ضبط ومراقبة لتحديد مواقع الضعف و العجز في هيكل العاملين ، كما تمكن من إصدار أحكام موضوعية بخصوص أدائهم الفعلي ، وتسهل اختيار البدائل الملائمة لتحسين و رفع فعالية أدائهم المستقبلي ، ليكونوا في مستوى أداء المكتبة لوظائفها التسويقية لخدمات المعلومات ، و ذلك يتم أساسا بتوسيع التقييم ليشمل جميع الوظائف المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في المكتبة .

2.1. أهداف التقييم و معاييره ومراحله :

1.2.1. أهداف تقييم الموارد البشرية :

قبل أن نعرف ماذا نقيم ، لابد من معرفة لماذا نقيم ، فمهما اختلفت أهداف التقييم فإنها تلتقي كلها حول هدف أساسي هو تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية و بالتالي تحسين

---

[3] بدر ، أحمد. علم المعلومات و المكتبات . مرجع سابق .ص.366.

تسيير المكتبة الجامعية ، لذلك وجب على القائمين على تصميم التقييم أن يهتموا بكل مكوناته ؛ تقيم المخططات ، تقييم برامج التدريب ، قياس الأداء ...و يمكن عرض أهداف التقييم في النقاط التالية :

- تحسين خدمات المعلومات :

و هذا الهدف يؤدي إلى النتائج التالية :

- زيادة عدد المستفيدين .
- زيادة دقة النتائج المقدمة للمستفيد .
- زيادة عدد طلبات البحث .
- زيادة عدد ونوع الخدمات المقدمة .

- تحسين نسبة الربحية و الفعالية إلى التكلفة :

و هذا يتم عن طريق مقارنة مدى دقة النتائج التي يقدمها العاملون في المكتبة و رضا المستفيدين منها بالتكلفة اللازمة لذلك .

- معرفة درجة رضا المستفيدين :

و يتم ذلك بسؤالهم حول رضاهم عن الجوانب التالية :

- نتائج بحوثهم عن المعلومات في المكتبة ، ودور الموارد البشرية في ذلك .
- رضاهم عن المكتبة و خدماتها من خلال كفاءة مواردها البشرية .
- أهمية عمليات البحث التي يقومون بها في المكتبة عن طريق الموارد البشرية .

- معرفة كفاءة الأداء :

و ذلك بغرض معرفة المستوى اللازم عند توظيفهم في المناصب الشاغرة بالمكتبة ، أو لمعرفة مستواهم العملي و كفاءة أدائهم و بحث طرق تحسينها .

- تأكيد أهمية المكتبة الجامعية :

و في هذه الحالة يكون تقييم الموارد البشرية بغرض إبراز أهمية المكتبة الجامعية و دورها في خدمة و تطوير البحث العلمي ، و يكون ذلك على الخصوص إذا تعلق الأمر بالحصول على اعتمادات مالية من الهيئات الوصية.

2.2.1. مبررات تقييم الموارد البشرية :

بعد معرفتنا لأهداف تقييم الموارد البشرية ، نأتي إلى عرض المبررات الأساسية لوجود تقييم الأداء في المكتبات الجامعية ، و التي تتمثل في الفوائد التي لا غنى للمكتبة عنها و التي تشتمل على شقين: فوائد تقييم الأداء و آثاره الإيجابية ، و المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء و فيما يلي شرح لهذين الشقين :

- فوائد تقييم العاملين (الآثار الايجابية) :

يعد تقييم الموارد البشرية أمرا مهما في المكتبات الجامعية ، فمن المعلوم أن بعض العاملين أفضل من غيرهم في وظائف معينة ، كما أن البعض يقومون بالمبادرة و يعملون على إنجاز أعمالهم بقليل من الإشراف، بينما يكون البعض الآخر ضعيفا و غير موثوق في قدراته في العمل، و يحتاج إلى درجة الإشراف عالية و لصيقة للتأكد من إنجازه

للعمل، لذلك وجب أن يكون هناك طريقة للتمييز بين الأفراد مميزي الأداء و أقرانهم من ذوي الأداء العادي أو المتدني.
و تنبع أهمية التقييم في المكتبات الجامعية من مجموعة الفوائد التي يسعى إلى تحقيقها ، لصالح كل من المكتبة و مواردها البشرية و من أمثلة ذلك : [1]
* يساعد نظام تقييم الموارد البشرية على ترشيد سياسة الاختيار و التعيين ، و الحكم على سلامتها، فالمفروض أن سياسة الاختيار و التعيين الناجحة هي التي توفر الشخص المناسب الذي يؤدي عمله بنجاح ، و إذا ثبت أن بعض أو معظم العاملين الذين عينوا في وظائف محددة منخفظي الكفاءة ، فمعنى ذلك أن أساليب الاختيار و التعيين غير سليمة لأنها لم تكن قادرة على فرز الشخص المناسب .
* يساعد نظام التقييم على تحسين علاقات العمل في المكتبة ، فهو يخلق شعورا بالراحة و الطمأنينة بين العاملين ، بسبب وجود نظام سليم و عادل لتقييم أعمالهم، و إن إدارة المكتبة تفرق في المعاملة بين العاملين المجتهدين في أعمالهم و المنضبطين في سلوكهم و تصرفاتهم مع الزملاء و الرواد ، و لكي يتحقق رضا العاملين عن عملية التقييم ، يجب خلق إحساس لديهم بأن التقييم ليس الهدف منه تصيد أخطائهم و إحصائها ، و إنما مساعدة العاملين على تحسين معدلات أدائهم .
* يساعد نظام التقييم على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين و تنميتهم ، حيث يتم إعداد البرنامج التدريبية بناءا على نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية .
* يساعد نظام تقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة ، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم ، فإن الأمر يستلزم الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء العاملين، و نقاط القوة و الضعف فيهم ، و هذا بدوره يحسن من كفاءة عملية الرقابة في المكتبة .
* يساعد نظام التقييم كذلك على احترام نظام العمل و قواعده لان شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه و تصرفاته ، سوف يجعله أكثر التزاما بنظام و قواعد العمل الموضوعة .
* يساهم تقييم الموارد البشرية في تنمية كفاءة المشرفين و الأمناء ، إذ يعمل قياس الأداء على تنمية ملكة التقدير و الحكم السليم على الأمور لدى المحافظين و المديرين ، و إكسابهم مهارات الرقابة الفعالة المستمرة و القيادة الصالحة الرشيدة .
* يساهم نظام التقييم في تحسين علاقات العمل بين العاملين و رؤسائهم ، إذ يسود جو من التفاهم و العلاقات الحسنة بين العاملين و رؤسائهم عندما يشعر العاملون إن جهودهم و طاقاتهم المبذولة في أدائهم لعملهم محل تقدير و اهتمام الرؤساء .[2]
* يسهل نظام تقييم الموارد البشرية تحديد المهارات المتوافرة في المكتبة و التي يمكن الاستعانة بها وقت الحاجة إليها.
* يعد التقييم في الوقت الحاضر جزءا أساسيا في منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المكتبات ، هذه المنهجية تؤكد و إلى حد كبير على ضرورة التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أداءهم ، لان

---

[1] محمد عبد الباقي ، صلاح الدين .المرجع السابق .ص.258
[2] المرجع نفسه .ص.259.

الفاعلية التنظيمية التي توفر لرواد المكتبات و مستخدميها خدمات يرضون عنها، متوقفة على جودة الأداء و تحسينه المستمر، فتقييم الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المكتسبات الجامعية، تضع الأداء الميداني فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية فيعالجها، و ينمي المظاهر الإيجابية فيه ، و في مسعى لتطوير و تحسين الأداء التنظيمي و تحقيق الفعالية المطلوبة ، و بالتالي جودة تسويق خدمات المعلومات ، و تحقيق الرضا لدى الرواد و المستفيدين .

* توفر نتائج التقييم تغذية عكسية عن أداء كل من يعمل في المكتبة ، حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته و سلبياته ، و بسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج يتوقع أن تتولد لديه دوافع و رغبة لتطوير أدائه و تحسينه ، سواء عن طريق الذات أو عن طريق برامج التعليم و التدريب المستمرين، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .[1]

* تقتضي طبيعة تقييم الموارد البشرية من المدراء متابعة أداء العاملين الذين يقيمون أداءهم باستمرار و جمع المعلومات عن هذا الأداء ، والقيام بتحليلها بشكل دقيق ليتمكنوا من الوصول إلى تقييم عادل و موضوعي، كما تقتضي هذه الطبيعة منهم أن يوجهوا أداء مواردهم البشرية و مساعدتهم على تخطي جوانب الضعف و تنمية جوانب القوة لديهم، هذه الأمور مجتمعة تسهم في تنمية و تحسين عملية الإشراف و التوجيه لدى الرؤساء ، و تنمي لديهم ملكة التقدير و الحكم على الأمور و وضعها في نصابها، و هذا كله يرفع من مستوى قيادتهم الإدارية لمرؤوسيهم .

* تعد نتائج التقييم وثائق تبرر الإدارة من خلالها جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون الموارد البشرية من ترقية ، و فصل العمل، تعويضات...الخ ، و ذلك أمام الهيئات الأعلى، على اعتبار أن جميع القرارات مبررة ، لأنها متخذة في ضوء نتائج تقييم أداء الموارد البشرية التي تعمل لديها .[2]

• مجالات استخدام نتائج تقييم الموارد البشرية :

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الموارد البشرية هي خير برهان و إثبات على مدى جدوى و أهمية هذا التقييم ، الذي على الرغم من أغلب المديرين و الرؤساء و العاملين لا يميلون إليه ، إلا أنهم مقتنعون بضرورته و عدم إمكانية الاستغناء عنه ، لأن نتائجه تستخدم في المجالات التالية :[3]

* تخطيط الموارد البشرية :

تقدم نتائج تقييم الموارد البشرية نتائج مفيدة للتخطيط ، و تساعد المخطط في أداء مهمته على النحو التالي :

- عندما تشير نتائج التقييم إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية ، فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبئ العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى ، مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر ، و هذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلا، لتغطية الزيادة المحتملة في

---

(1) محمود أبوبكر، مصطفى . المرجع السابق .ص. 320.
(2) وصفي عقيلي ، عمر . المرجع السابق .ص.376
(3) المرجع نفسه .ص.378

أعباء العمل.

- توضح نتائج التقييم من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف سيستغني عنهم و وجوب تعويضهم بموارد بشرية جديدة من خارج المكتبة، مما يسهم في تقدير حاجة المكتبة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها و نوعيتها، و هذا يمثل جوهر و صلب عملية تخطيط الموارد البشرية.

* الترقية و تخطيط المسارات الوظيفية :

تساعد نتائج تقييم الموارد البشرية في رسم و تحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع الموارد البشرية العاملة في المكتبة ، و بشكل خاص للأشخاص الذين يشغلون وظائف إدارية ، فنتائج التقييم المستمر توضح إمكانيات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظيفة المستقبلية في المكتبة ، فالتقييم يوضح بشكل جلي من هو المرشح للترقية و ما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها هذا المرشح ، لأن نتائج التقييم مع مرور الزمن، تعتبر مقياسا موضوعيا يكشف عن إمكانيات و قدرات الموارد البشرية لشغل عدد معين من الوظائف في المستقبل.

* تقييم إجراءات الاختيار و التعيين :

عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفا في مستوى كفاءة الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخرا في المكتبة خلال فترة التجريب التي تلي عملية التعيين و ما بعدها ، معنى ذلك أن نشاط الاستقطاب و الاختيار و التعيين قد فشل في استقطاب و انتقاء الموارد البشرية ذات الإمكانيات العالية و المؤهلة بشكل جيد، و بالتالي تكون نتائج الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هاتين الوظيفيتين في أداء مهمتها المطلوبة منها. [1]

* تحديد ماهية و نوعية البرامج التدريبية :

تبين نتائج تقييم الموارد البشرية عادة مواطن الضعف و القصور في الأداء ، التي يتوجب على الإدارة تصميم و تنفيذ برامج التدريب اللازمة ، التي بواسطتها تعالج جوانب الضعف هذه ، و هذا يقودنا في نهاية المطاف للقول بأن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المكتبة التي على أساسها تحدد نوعية و ماهية برامج التدريب التي تحتاجها.

* تقييم برامج التدريب :

يسعى أي برنامج تدريبي إما لعلاج ضعف في أداء الموارد البشرية أو تنمية جوانب قوة فيه ، و هذه الجوانب يحددها نتائج تقييم الموارد البشرية ، و لكي نعرف هل نجح نشاط التدريب في إنجاز مهمته ، التي تتمثل باستفادة المتدربين من هذه البرامج و تحسين مستوى أدائهم ، لابد من تقييم هؤلاء المتدربين بعد الانتهاء من تعليمهم و تدريبهم، للحكم على مدى هذه الاستفادة ، و هذا التحسن ، في ضوء ذلك نصل إلى نتيجة مفادها : بأن نتائج تقييم الموارد البشرية تلعب دور المعيار في تقييم نشاط التدريب و ما يعد من برامج .

* تحديد الحوافز التشجيعية :

---

[1] سيد مصطفى ، أحمد . المرجع السابق.ص.321

يمكن للمكتبة من خلال نتائج تقييم مواردها البشرية ، أن تقرر من يستحق من العاملين لديها الحصول على الحوافز التشجيعية بأنواعها ، كالمكافآت و العلاوات فهذه النتائج تبين مدى النجاح الذي حققه كل فرد يعمل في المكتبة في إنجاز المطلوب منه خلال الفترة الزمنية التي على أساسها تدفع الحوافز .
و التبرير المنطقي لهذا الرأي ، أن الحوافز التشجيعية يجب أن تدفعها الإدارة على أساس الجهد و النشاط في العمل، أي أنها تكلفة يجب أن يكون لها عائد، فإذا دفعتها بغض النظر عن هذا العائد سيؤدي ذلك إلى ارتفاع تكلفة العمل، هذا إلى جانب تحقيق المكتبة للعدالة و الموضوعية في دفع حوافزها التشجيعية للعاملين لديها، مما يسهم في رفع معنوياتهم .

* إنهاء الخدمة :

يأخذ إنهاء خدمة الموارد البشرية من قبل المكتبة شكلين هما الأول الفصل أو الطرد من العمل، الذي يعتبر أقسى قوبة تفرض بحق من يعمل لديها ، و الطرد له أسباب كثيرة من ضمنها فصل الأفراد الذين أظهرت نتائج تقييم الموارد البشرية مع مرور الزمن ضعف أدائهم البين و عدم مقدرتهم على العطاء ، و عدم وجود إمكانية لتحسين هذا الأداء ، فبقاءهم في العمل يشكل عبئا على المكتبة يجب التخلص منه، أما الشكل الثاني لإنهاء الخدمة فهو التسريح من العمل، الذي تلجأ إليه المكتبة عندما يكون لديها فائض من الموارد البشرية ، و تريد الاستغناء عن جزء منهم، و السؤال الذي يطرح نفسه هنا :
من الذي سوف تستغني عنه المكتبة من عامليها ؟
و الإجابة الواضحة بلا شك هي أن غالبية من يستغنى عنهم هم أصحاب الأداء العادي أو الضعيف الذي يظهره تقييم الأداء .
و في ظل ما تقدم نجد أن نتائج تقييم الموارد البشرية تلعب دورا أساسيا في مجال إنهاء خدمة الموارد البشرية ، حيث تحدد من الذي سوف يطرد من العمل، و من الذي سوف يستغنى عنه .
في ضوء كل ما تقدم يتضح لنا ما يلي:
إن تقييم أداء الموارد البشرية تربطه علاقة تكاملية مع عدد كبير من وظائف إدارة الموارد البشرية هي:

- تخطيط الموارد البشرية.
- الاختيار و التعيين.
- الاستقطاب.
- التدريب و التنمية.
- التعويضات المالية.
- الترقية و النقل الوظيفي.
- الفصل من العمل.

3.2.1. معايير تقييم الموارد البشرية :

إن عمليات التقييم تقتضي تحديد مجموعة من المعايير بحيث يستحيل تقييم مصلحة معينة دون تحديد مسبق للمعايير التي من خلالها يمكن مقارنة نتائج التقييم بالقيم المعيارية

المرجعية ، من خلال الأهداف المسطرة ، بحث تكون المعايير قابلة للتنفيذ وواقعية و قابلة للتعريف الدقيق .
يرى المكتبي Hamburg [*] بأن الهدف الأساسي للمكتبات هو وصول المستفيدين إلى الأرصدة الوثائقية ، بحيث كلما كانت عملية العرض و الوصول إلى الرصيد الوثائقي جماعية و أكثر فعالية و نجاحا ، كان ذلك دليلا على فعالية و كفاءة أداء الموارد البشرية العاملة في المكتبة ، و العكس صحيح .
و من الضروري إيجاد العلاقة ما بين نشاط تقييم الموارد البشرية للمكتبة و الأهداف العامة لها ، وذلك من خلال تأثير الموارد البشرية بصفة مباشرة على علاقة : عرض القراء على رصيد المكتبة بنسبة وصولهم إلى الرصيد ، أي أن كل أداء يؤدي إلى تطوير هذه العلاقة فهو مقبول و جيد ، و العكس صحيح .
و يمكن أن نقدم بعض الأدوار التي تؤديها الموارد البشرية مما يوصل إلى تطوير العلاقة بين عرض القراء على رصيد المكتبة ووصولهم إليه ، فيما يلي : [1]

- تطوير إجراءات انتقاء الوثائق :

وذلك بحرص الموارد البشرية على تطوير إجراءات انتقاء الوثائق ، بحيث يؤدي إلى تشكيل رصيد مفيد .

- عقلنة سياسة تنمية النسخ :

من خلال إدراك الموارد البشرية لأهمية عقلنة السياسة الخاصة بتنمية عدد النسخ الخاصة بالوثائق الهامة .

- الإبداع في سياسة الإعارة :

حيث تعمل الموارد البشرية على الإبداع في سياسة الإعارة و مدتها .

- تطوير التنظيم الوثائقي :

عمل الموارد البشرية على تطوير عملية تنظيم الوثائق بشكل يجعل الوثائق الأكثر طلبا هي الأسهل استرجاعا .

- تطوير سياسة التدريب :

حيث تثبت الموارد البشرية قدرتها على تطوير سياسة التدريب و التنمية .

- توظيف التكنولوجيا الحديثة :

قدرة الموارد البشرية على توظيف التكنولوجيا الحديثة في خدمة المكتبة و القراء .

- تبسيط الارتباط بقواعد و بنوك المعلومات :

قدرة الموارد البشرية على تبسيط الارتباط بقواعد وبنوك المعلومات الموجودة خارج المكتبة .

إذن مما سبق يمكن القول بأن معايير التقييم المعتمدة لابد أن تكون صالحة لقياس درجة نجاح الموارد البشرية للمكتبة في تجسيد علاقة عرض المستفيد على الوثائق و الوصول

---

[*] من أبرز المكتبيين الذين كتبوا و ألفوا في مجال علم المكتبات و المعلومات .

[1] بن السبتي ، عبد المالك .محاضرات في تقييم أنظمة المعلومات . قسنطينة : مطبعة جامعة قسنطينة ، 2006 .ص.14

إليها حقيقة ، وهذه المعايير لابد أن تعتمد على مجموعة من العوامل يجب تبنيها في المكتبات الجامعية عند عمليات تقييم الموارد البشرية وهي :

- كلفة خدمات المعلومات .
- وقت الوصول إلى المعلومات
- نوعية المعلومات المتوصل إليها .

4.2.1. مراحل تقييم الموارد البشرية :

يتطلب تنفيذ برنامج تقييم الموارد البشرية مجموعة من المراحل المتباينة ، تتمثل فيما يلي :

o تحديد مجال التقييم :

و معناه تحديد ما تتناوله الدراسة التقييمية بدقة ، وهو يتضمن مجموعة من الأسئلة الدقيقة التي ينتظر الإجابة عنها من خلال العملية التقييمية ، و الهدف من التقييم هو تسليط الضوء ، وكشف نقاط القوة و الضعف لدى الموارد البشرية للمكتبة .

إن تحديد مجال التقييم يفرض على الشخص الذي اعتمد مبدأ التقييم ، وهو في العادة المسؤول المباشر ، إعداد دراسة تمكن من الإجابة عن كل التساؤلات المطروحة .

o تصميم برنامج التقييم :

وهو وضع مخطط عمل للتمكن من جمع المعطيات الضرورية للإجابة عن الأسئلة المطروحة في التعريف الخاص بالدراسة ، فالتقييم لابد أن يحدد المعطيات الضرورية للإجابة عن كل سؤال ، و الإجراءات التي يمكن أن تستخدم لجمع المعطيات بالطريقة الأكثر سرعة و الأكثر فعالية ، فالتقييم لابد أن يقرر ما يلي :

- إذا كان بالإمكان الحصول على الإجابة من خلال جمع المعطيات المتعلقة بالموارد البشرية للمكتبة حسب طريقة عملهم الحالية .
- إذا كان بالإمكان إدخال بعض التعديلات على التشغيل الطبيعي للموارد البشرية لإمكانية جمع المعطيات الضرورية .

o تنفيذ برنامج التقييم :

و تتعلق بتنفيذ عملية التقييم ، وهو المستوى الذي تكون فيه المعطيات قد جمعت بعد اعتماد مفهوم التقييم من قبل الجهات المهتمة ، و هذه المرحلة هي بشكل عام تأخذ الوقت الأكبر ، ومن دون شك فهي المرحلة التي تكون فيها عملية المراقبة أكثر بعدا ، كما أنه من الصعب الشروع في هذه المرحلة قبل الانتهاء من تنفيذ مرحلة التحضير ، ومن الضروري أن تسهر عملية التقييم على توفير المعلومات دون انقطاع خلال مرحلة التنفيذ ، بطريقة تكون فيها هذه المعطيات محضرة في شكل مناسب للتحليل أو التأويل . [1]

o تحليل و تفسير النتائج :

و هي آخر مرحلة من مراحل التقييم ، حيث يعد القائم على التقييم حوصلة للمعطيات و تحليلها بطريقة تجيب أو تساهم في الإجابة عن التساؤلات المطروحة ، و ذلك من خلال مخطط للتحليل.

---

[1] المرجع نفسه . ص. 21

- التصحيح و التقويم :

يتم تصحيح الأخطاء و تقويمها و تدارك نقاط الضعف و النقائص اعتمادا على نتائج التقييم ، وهي آخر مرحلة من برنامج التقييم ، التي من خلالها يتم تنفيذ التوصيات ، بمعنى استغلال نتائج التقييم لتحسين كفاءة أداء الموارد البشرية و تطوير أداء المكتبة الجامعية لوظائفها في تسويق خدمات المعلومات .

2. تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

بعدما درسنا في محور من محاور الفصل الثالث بشيء من التفصيل الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية ، و التي تؤثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشر على طبيعة الأفراد العاملين في المكتبة من حيث أعدادهم و كفاءاتهم و سلوكياتهم ، سوف نحاول في هذا المحور تقييم تلك الوظائف كمدخل أساسي لتقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية ـ في نظرنا ـ و يتعلق الأمر بتقييم الوظائف التالية :

- تقييم مخطط الموارد البشرية للمكتبة .
- تقييم إجراءات الاستقطاب و التعيين في الوظائف الشاغرة .
- تقييم برامج تدريب و تنمية العاملين .
- تقييم نظام قياس الأداء .

1.2. تقييم مخطط الموارد البشرية :

يعتبر تخطيط الموارد البشرية حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية ، حيث تعتمد قرارات اختيار الموظفين و تعيينهم و تدريبهم و تنمية قدراتهم و مهاراتهم ، و قرارات ترقيتهم أو نقلهم على نتائج مخطط الموارد البشرية ، و ما تعبر عنه من عجز أو فائض أو كفاية في مختلف نوعيات و مستويات العاملين .
و على ذلك يستهدف هذا المحور توضيح المفاهيم و المكونات الأساسية لعملية تخطيط الموارد البشرية في المكتبات، مع التركيز على إبراز دور تقييم مخطط الموارد البشرية في تحقيق كفاءة العاملين في المكتبة الجامعية .

1.1.2. تقييم التنبؤات بالاحتياجات من الموارد البشرية :

يهدف تقييم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية مستقبلا إلى معرفة مدى قدرة مخطط الموارد البشرية في المكتبة على الاستجابة للاحتياجات و التطلعات المستقبلية للمكتبة من حيث نوعية الكفاءات ، و كمية الأعداد المطلوبة من الأفراد لتأدية النشاطات المتوقع القيام بها في المستقبل ، و يعتمد تقييم التنبؤات بالاحتياجات من الموارد البشرية على مدى التحقق من مجموعة من الأسس نجملها في النقاط التالية : [1]

- النشاطات المستقبلية للمكتبة :

إذ لابد من تحديد النشاطات و الوظائف المكتبية التي على أساسها تم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية ، إذ لا يمكن تحديد تنبؤات دون تحديد تلك النشاطات المتطلع إليه ، و الأهداف المرجو تحقيقها .

- المدة التي ستغطيها التنبؤات :

---

[1] محمد عبد الباقي ، صلاح الدين . المرجع السابق .ص.122.

إذ ينبغي التأكد من أن التنبؤات بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ستغطي مدة زمنية محددة و معروفة .

- **مستوى و نوعية الأنشطة المستقبلية :**

وضع خطط فرعية مساعدة تتضمن تنبؤات عن مستويات الأنشطة و نوعياتها ، و عن احتياجات كل مستوى من الموارد البشرية ، من حيث التأهيل العلمي و الثقافي ، و المهارات و السلوك .

- **التغيرات المتوقعة :**

مراعاة التغيرات المخطط إدخالها على المكتبة و نشاطاتها ، و التغيرات في وسائل و أساليب العمل بها ، كفتح فروع للمكتبة أو إدخال خدمات جديدة كخدمة الانترنت ، و المكتبة الالكترونية ، و خدمة التكوين ...

- **مراعاة أسس التنبؤات :**

تحديد الأسس المنطلق منها في وضع التنبؤات ، ومنها :

- التنبؤ على أساس الخبرات الإدارية السابقة .
- التنبؤ على أساس الأساليب الإحصائية .
- التنبؤ على أساس دراسة العمل .

- **الانطلاق من تقارير دقيقة :**

إذا تم التنبؤ على أساس الأساليب الإحصائية ، فلابد أن تنطلق من تقارير دقيقة عن العلاقة بين مختلف مستويات الأنشطة و الموارد البشرية العاملة ، و ينبغي أن تستند إلى تقديرات واقعية عن مستويات الأنشطة و تطور أساليب العمل ، و من الضروري أن تبرر النتائج المتوقعة جميع التكاليف الواردة في التخطيط و التنبؤ .

- **الانطلاق من قياسات دقيقة :**

إذا تم التنبؤ على أساس دراسة العمل فلابد أن توضع على قياسات دقيقة ينطلق منها التنبؤ .

- **مرعاة نتائج التنبؤات السابقة :**

ضرورة معرفة نسبة دقة التنبؤات السابقة ، و النتائج التي تترتب عن احتمال أن تكون التنبؤات مضللة أو خاطئة .

2.1.2. تقييم وضعية الموجود من الموارد البشرية :

يهدف تقييم التقرير بوضعية الموجود من الموارد البشرية إلى التأكد من صدقية المعلومات التي سيبنى عليها مخطط الموارد البشرية المستقبلي ، من خلال تقييم الحالة الراهنة لموارد المكتبة البشرية ، و يمكن تحقيق ذلك من خلال الوسائل التالية :

- **سجلات العاملين :**

التحقق من وجود سجلات كافية ، تضم بيانات و معلومات عن الموارد البشرية الموجودة ، و توضح وظائفها و مناصبها ، كما تبين مؤهلاتها العلمية و خبراتها الميدانية ، بالإضافة إلى بيانات عن السن و الجنس و بيانات أخرى .

- جداول توزيع الأعمار :

التأكد من وجود توزيع معد للأعمار ، و ذلك بغية التعرف على المشاكل المستقبلية الناتجة عن التقاعد المفاجئ ، أو العجز بسبب المرض ، و كبر السن .

- سجلات التاركين لوظائفهم :

الإطلاع على السجلات المخصصة لتسجيل نسبة التاركين لوظائفهم في المكتبة ، نتيجة التنقلات أو التقاعد أو الاستقالات أو أي سبب آخر ، و معرفة معدلاتهم ، و تحديد معدلات البقاء و الثبات في موارد المكتبة البشرية .

- تحاليل التاركين للعمل :

إعداد تحاليل للتاركين للعمل بالمكتبة الجامعية تفرق بين الأسباب المختلفة لذلك ، و تحديد نسبة التاركين لوظائفهم بسبب البحث عن مدخول أكبر مثلا ، أو الباحثين عن مستقبل أفضل ، و الباحثين عن فرص عمل أكثر جاذبية .

3.1.2. أثر تقييم مخطط الموارد البشرية على الكفاءة :

إن الهدف الأول من تقييم مخطط الموارد البشرية هو معرفة مدى قدرة ذلك المخطط على توفير الأفراد بالكمية و الكفاءة التي تتطلبها وظائف و نشاطات المكتبة مستقبلا ، مما يسمح بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب - كما يقال- و بوجود مخطط يغطي كل احتياجات المكتبة من الموارد البشرية ، سواء من حيث الكم أو من حيث المؤهلات و المهارات يمكننا إجراء قياس للأداء على أسس صحيحة ، إذ لا يمكن تقييم أداء الموارد البشرية بمكتبة ما إذا كان هناك إعلان منذ البداية بوجود عجز في مخطط مواردها من حيث الكفاية العددية أو من حيث المهارات و المؤهلات ، و حتى و إن حدث مثل هذا التقييم فإنه لن يوصلنا إلى نتائج صحيحة و دقيقة ، أو أنه سيوقع الظلم على بعض العاملين أو المسؤولين عن الموارد البشرية بالمكتبة ، فيكون القياس على هذا الأساس باطلا لأنه بني على باطل .

و من جهة ثانية فإننا نجد العكس صحيحا ، لأن التخطيط الراشد و الواعي للموارد البشرية بالمكتبة لابد أن يبني على قاعدة صلبة و منطلقات صحيحة ، و المنطلق الأساسي لأي تخطيط للموارد البشرية هو وجود تقييم للوضعية الحالية للموارد البشرية بالمكتبة ، من حيث الكفاية العددية ، و من حيث توزيعها المتكافئ بين مختلف الوحدات و المصالح، أو من حيث المؤهلات و المستويات المطلوبة ، و هو ما يسمح للمكتبة بتحسين كفاءة أدائها في تأدية وظائفها

كما يمكن أن نوضح أثر تقييم مخطط الموارد البشرية على تحسين كفاءة الأداء من خلال النقاط التالية :

- توجيه مخطط الموارد البشرية :

يساعد التقييم على توجيه مخطط الموارد البشرية إلى توفير الأفراد ذوي الكفاءة المطلوبة ، أو يبين أولئك الذين يحتاجون إلى التدريب و التكوين الخاص مما ينتج عنه رفع لكفاءتهم و تحسين لأدائهم الوظيفي .

- التوزيع الصحيح للموارد البشرية :

يساهم تقييم مخطط الموارد البشرية في ترشيد التوزيع الصحيح للموارد البشرية على الوظائف و المصالح الإدارية المختلفة، مما يسهل من أداء الأفراد لمهامهم بكفاءة أكبر .

- النصح و التوجيه :

يساعد تقييم مخطط الموارد البشرية المديرين و أمناء المكتبات على تقييم أفرادهم و تقديم النصح و المشورة ، بما يوفره من معلومات و معطيات ، تسمح بمجانبة أسباب الضعف و النقص في الأداء .

- وصف الوظائف :

يساعد تقييم المخطط بدقة في الوصول إلى الوصف الصحيح للوظائف المكتبية ، و بالتالي التوفيق في وصف كفاءات و مهارات شاغلي الوظائف الشاغرة ، مما يزيد من فرص نجاحهم في أداء مهامهم و وظائفهم .

- انتقاء و تأهيل الأفراد :

يسهل تقييم مخطط الموارد البشرية عملية انتقاء و تأهيل الأفراد الذين يمكن ترقيتهم إلى مناصب أعلى، أو نقلهم بعد مرورهم على مرحلة التقييم ، وهذا ضمان لنجاحهم في الوظائف الجديدة .

2.2. تقييم إجراءات التوظيف :

في هذا المحور سوف نحاول تقييم الإجراءات الهادفة لاستقطاب و اختيار و تعيين موارد بشرية جديدة في الوظائف الشاغرة بالمكتبة ، إذ أن قرار اعتماد مصدر معين داخلي أو خارجي، و أسلوب محدد من أساليب استقطاب الموارد البشرية التي ذكرناها، تتبعه المكتبة في الحصول على موارد بشرية جديدة لوظائفها الشاغرة- كلما دعت الحاجة لذلك- و قرار اعتماد نوع محدد من الاختبارات أو الامتحانات أو المقابلات الشخصية و تعيين القائمين عليها ، و قرار التعيين و ملاحظات مرحلة التربص و القرار النهائي للتثبيت ، ليست قرارات بسيطة و لا يسيرة ، بالنظر إلى النتائج التي ستترتب عنها، و المتمثلة أساسا في اختيار و تعيين أفراد في مناصب مهمة داخل المكتبة، و لهذا وجب أن تضع المكتبة جميع مصادرها الممكنة و أساليبها المحتملة و إجراءاتها المعتمدة في عملية الاختيار و التعيين تحت القياس و التقييم المستمر وفق أساليب و طرق علمية، و بناء على نتائج تقييمها يمكن للمكتبة أن تقرر اعتماد أفضل الإجراءات لتوظيف موارد بشرية مناسبة لوظائفها الشاغرة .

1.2.2. تقييم مصادر استقطاب الموارد البشرية :

عرفنا أن مصادر استقطاب الموارد البشرية منها الداخلي و الخارجي، و عرفنا أن المصادر الداخلية تعني اعتماد المكتبة على مواردها البشرية الداخلية لسد احتياجاتها الجديدة ، و شغل وظائفها الشاغرة ، كما عرفنا أن المصادر الخارجية تعني لجوء المكتبة إلى أفراد من خارج محيطها الوظيفي، لاستقطاب احتياجاتها من الأفراد .

و يجب على المكتبة أن تقوم بإجراء تقييم مستمر للمصادر المتاحة ثم الحكم عليها بناء على درجة النجاح الذي تحققه في الحصول على الأفراد المطلوبين من حيث الكم و المهارات و المؤهلات .

و من وسائل التقييم الناجعة للمصادر، الربط بين تقييم نجاح الأفراد في أداء عملهم ، و بين مصادر الحصول عليهم عند توظيفهم ، فإذا وجد ارتباط بين نجاح مجموعة معينة من الأفراد و بين مصدر معين من مصادر الاستقطاب، في هذه الحالة لابد من تبني هذا المصدر و تنميته بالجهد و المال اللازمين .

2.2.2. تقييم أساليب استقطاب الموارد البشرية :

إن الحكم على كفاءة أساليب الاستقطاب ، سواء من المصادر الداخلية للمكتبة الجامعية كالإعلانات و الترقية و التحويل أو النقل ، أو من المصادر الخارجية كأسلوب الإعلان في وسائل الإعلام العمومية ، أو عقود العمل أو مكاتب التوظيف أو الجامعات و الأقسام و غيرها من أساليب الاستقطاب ، إنما يتم من خلال استخدام مجموعة متنوعة من المقاييس من بينها :

- **عدد المترشحين حسب كل أسلوب :**

تقييم كفاءة أسلوب الاستقطاب من خلال عدد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة حسب كل أسلوب ، بالمقارنة مع عدد اللذين تم استقطابهم بالأساليب الأخرى ، و هذا يستخدم في قياس فعالية أسلوب الاستقطاب.

- **عدد المختارين حسب كل أسلوب :**

تقييم أسلوب الاستقطاب من خلال عدد الأفراد الذين يتم اختيارهم بالفعل من بين المتقدمين حسب الأساليب ، و يقصد بهذا المقياس معرفة درجة النجاح في الحصول على الأفراد المناسبين و المؤهلين ، و قياس التباين في عددهم من أسلوب إلى أسلوب آخر.

- **حالات التعيين الناجحة :**

تقييم أسلوب الاستقطاب من خلال عدد حالات التعيين النهائي الناجحة ، و إثبات كفاءة الأداء في الميدان ، و ربطها بالأسلوب الذي تم به الحصول على الفرد ، إذ أن الاختيار الحقيقي لأسلوب الحصول على الموارد البشرية من مصادرها الداخلية أو الخارجية إنما يتحدد من خلال متابعة تقييميه للتعيين النهائي في الوظيفة الشاغرة ، فعلى سبيل المثال:

- هل عملية التعيين النهائي في الوظيفة كان ناجحا ؟ أم فاشلا ؟
- هل ترك الموظف الجديد الوظيفة بسبب سوء فهم طبيعة العمل أو المهام ؟
- هل يعتبر الموظف الجديد كفء من حيث المرودية و الأداء ؟

لا شك أن مثل هذا التقييم لكفاءة التعيين و كفاءة الأداء ، سوف يتضمن تقييما لإجراءات التوظيف كذلك .

إننا نعتقد أنه لا يمكن تقييم أساليب الحصول على الأفراد على نحو ملائم دون الأخذ بعين الاعتبار النتيجة النهائية، و هي التعيين النهائي الناجح، و قد ينتج عن عملية التقييم صورة مضيئة لنشاط استقطاب الموارد البشرية ، تتمثل في شكل زيادة عدد المتقدمين من طالبي الوظائف، و عدد الطلبات، و المعينين بالفعل، و لكن النتيجة عكسية فيما يتعلق بأداء الموظف الجديد لعمله ، و بالرغم من أهمية هذا المدخل في التقييم إلا أن هناك عددا قليلا جدا من الإدارات تحاول تقييم برامجها الخاصة بالحصول على الأفراد آخذة في الاعتبار حالات التعيين النهائي الناجح بها .

3.2.2. العوامل المؤثرة على نجاح الاستقطاب :

تعتمد فاعلية الاستقطاب على قيام المكتبة بتوفير مجموعة من العوامل التي تساعد على جذب و ترغيب الموارد البشرية و زيادة عدد الراغبين في العمل لديها، و بالتالي زيادة احتمالات الاختيار أمامها لانتقاء أفضل القوى العاملة المناسبة ومن هذه العوامل ما يلي : [1]

- **جعل المكتبة مكانا محببا للعمل :**

و يحدث ذلك عند ما تكون بيئة و مناخ العمل المادي و الاجتماعي في المكتبة و ما تقدمه من مزايا وظيفية تتوافق مع توقعات من يراد استقطابه، فعند حدوث هذا التوافق يحدث الجذب و الاستقطاب، من هذا المنطلق نجد أن من الأهمية بمكان و قبل القيام بأية عملية استقطاب و كجزء من إستراتجية المكتبة، أن تجعل من نفسها مكانا مرغوبا للعمل فيه، و ذلك عن طريق القيام بعملية إصلاح و تحسين لظروف العمل المادية و الاجتماعية و إزالة المعوقات و حل المشاكل التي تحول دون تحقيق الرغبة لدى الموارد البشرية المراد استقطابها ، و من هنا يمكن القول أن نجاح الاستقطاب يعتمد على سمعة المكتبة و ثقافتها التنظيمية و أسلوب تعاملها مع الموارد البشرية التي تعمل لديها ، و فيما يلي مجموعة من الأعمال التي تجعل من مكان العمل مرغوبا فيه :

- المعاملة الإنسانية.
- الإشراف غير اللصيق و المراقبة الذاتية.
- حرية التعبير عن الرأي.
- جعل طبيعة الأعمال متنوعة و ذات أهمية تثير اهتمام الأفراد.
- إشباع الحاجات المادية و المعنوية لدى العاملين.

- **فهم طبيعة العمل:**

تتوقف فاعلية الاستقطاب على مدى فهم المستقطبين لطبيعة العمل الذي يزاولونه في المكتبة ، أو الوظائف المطلوب العمل فيها، و مزاياها الوظيفية ، و تسمى هذه المعلومات بالنظرة المسبقة عن العمل التي يجب أن تكون واضحة و مركزة و وافية بشكل تعبر عما تريد المكتبة قوله للمستقطبين بدقة و موضوعية و صدق و غير مبالغة ، و ذلك في سعي لتعزيز ثقتهم بها ، إن النظرة المسبقة عن العمل إضافة إلى الثقة التي تولدها ، فهي تساعد المستقطبين على أن يقارنوا واقع المكتبة و الوظيفة التي سيتقدمون للعمل فيها مع إمكانياتهم و ظروفهم .

- **التوافق مع إستراتجية المكتبة :**

تتجه المكتبات اليوم في مواجهة المنافسة الشديدة التي أوجدها الانفجار المعلوماتي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تسعى إلى تحقيق الرضا و السعادة لدى المستهلك لضمان البقاء ، حيث تؤكد هذه المنهجية المعاصرة على أن الوسيلة الفعالة لتحقيق ذلك هو العنصر البشري في العمل، من هذا المنطلق يتوجب على نشاط الاستقطاب أن يسعى جاهدا إلى خلق الرغبة لدى الكفاءات البشرية المتميزة في سوق العمل من أجل التوظيف لدى المكتبة

---

[1] وصفي عقيلي ، عمر .المرجع السابق . ص.300-302

بشكل تكون قادرة على خدمة عمليات التحسين التي تقوم بها و خدمة زبائنها ، فإدارة الجودة الشاملة تعتمد اليوم على الموارد البشرية الفعالة القادرة على تلبية احتياجات العمل في المكتبات وفق حاجات و رغبات المستفيدين.

4.2.2. تقييم إجراءات الاختيار(الاختبارات و المقابلات):

إن الإجراءات القانونية و الخطوات العلمية التي تتبعها الإدارات و المكتبات في اختيار موارد بشرية جديدة لوظائفها الشاغرة ، غير كافية لوحدها للحكم على كفاءة اختيار الأشخاص المناسبين لتلك الوظائف، فقد تسفر تلك الخطوات و الإجراءات عن فرز أفراد ذوي كفاءة و مؤهلات علمية و عملية كما ترغب المكتبة و تريد، كما قد يترتب عنها اختيار أفراد أقل كفاءة و ذوي أداء غير مرضي، و هذه الحقيقة تضعنا أمام حتمية لجوئنا إلى تقييم تلك الإجراءات و الخطوات، عن طريق تقييم نتائجها، و اكتشاف مواطن الخلل و النقص في تلك الإجراءات، و الخطوات التي تسبب في إفراز أفراد لا يحققون أهداف المكتبة من ناحية الأداء و السمعة.

لابد من وجود معايير متفق عليها على مستوى المكتبة أو الإدارة القائمة على التقييم، للحكم على كل خطوة من خطوات اختيار الموارد البشرية ، و من تلك المعايير ما يلي:

- ملاءمة الشروط لطبيعة الوظيفة :

و نقصد بذلك دراسة مدى ملائمة الشروط المدرجة في المرشحين للمشاركة في مسابقات الاختيار و المعلن عنها في الجرائد و الملصقات مع طبيعة و مستلزمات الوظيفة الشاغرة، إذ لابد أن تكون تلك الشروط مبنية على أساس وصف أولي للوظيفة ووصف آخر لشاغلها، و هذا يسمح بعدم إدراج شروط و مؤهلات علمية و عملية لوظيفة مكتبية لا تستحق كل الشروط، فيتم بناء على ذلك حرمان عدد كبير من المتقدمين للمشاركة، أو قد يحدث العكس.

- تناسب مستوى الوظائف مع مصادر الاستقطاب :

و هذا يعني أن يكون هناك انسجام و تناسب بين مستوى الوظيفة و أهميتها و بين مصدر اختيار الموارد البشرية لها، فكلما كانت الوظائف الشاغرة قليلة أو سامية و ذات مسؤولية حساسة و تحتاج إلى مهارة علمية معينة، و خبرة علمية ميدانية، كلما كان التوجه إلى المصادر الداخلية للتوظيف أولى، عن طريق الترقية مثلا، و كلما كانت الوظائف المعينة كثيرة، و ذات مستوى أدنى و مسؤولية أقل، كلما كان من الأولى التوجه إلى المصادر الخارجية للتوظيف، و إتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن من الأفراد للمشاركة في مسابقات الاختيار و الحصول من بينهم على أفضل الأفراد لأداء المهام و الوظائف الشاغرة، و من جهة أخرى لابد من تقييم مدى قدرة الأسلوب المستخدم في الإعلان عن مسابقات الاختيار في الوصول إلى أكبر شريحة من المجتمع المعني بالاختيار، و إتاحة الفرص بالتساوي للجميع في الزمان المناسب.

- تأثير الإقصاء على نتيجة الاختيار :

قد يكون نقص وثيقة من ملف المرشح كإثبات الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية بالنسبة للذكور أو أي وثيقة أخرى كفيل بإقصاء طلب الفرد من الترشح للاختيار، كما قد يكون تأخر وصول استدعاءات حضور الاختبارات أو المقابلات الشخصية، نظرا لبعد المسافة أو التأخر في الإرسال سببا في الإقصاء كذلك، و هذه الأسباب أو ما شابهها قد تخل بمبدأ تكافؤ الفرص بين الجميع في تولي الوظيفة العامة خاصة بين الإناث و الذكور، و بين من يقيمون قريبا و من يقيمون بعيدا عن مركز إجراء المسابقات، و هذا سيؤثر دون شك على النتيجة النهائية للاختيار، لأن احتمال وجود أحسن الأفراد للوظائف الشاغرة قد يكون من بين أولئك الذين تم إقصاءهم للأسباب السابقة، و المهم في هذه الجزئية ليس النظر من زاوية قانونية الإجراء و صحته، بقدر ما هو من زاوية تقييم ما يمكن خسارته من قبل القائمين على الاختيار من احتمالات للحصول على أفضل النتائج في عملية الاختيار.

- تقييم مدى صدقية الاختبارات :

أي قياس مدى كون الاختبار صادقا في قياس الشيء المصمم من أجله، و صدق الاختبار يعني قدرته على قياس الظاهرة موضوع الاختبار، و عملية التقييم هنا تهدف إلى التعرف على مدى صلاحية تطبيق اختبار واحد لاختيار أفراد لوظائف مكتبية مختلفة كما يحدث في بعض الأحيان، و هذا سيؤثر حتما على صدقية الاختبار و تحقيقه للاختيار المرجو.

- تقييم مدى ثبات الاختبارات :

أي قياس قدرة الاختبار على إعطاء نفس النتائج تحت نفس الظروف و في جميع المواقف التي يطبق فيها، و هذا معناه أننا إذا طبقنا هذا الاختبار على نفس الفرد عدة مرات نحصل على نفس النتيجة في كل مرة، و هذا يكون بالقضاء على المؤثرات الخارجية التي تؤثر على نتيجة الأفراد أو بعضهم، مما قد يؤدي إلى عدم نجاح أفراد مؤهلين مثلا.

- تقييم مدى موضوعية الاختبارات :

أي أن الاختبار عند تقييمنا له لا يجب أن يكون له أكثر من معنى أو تفسير، حتى لا يترك مجالا للبس سواء في ذهن المرشح أو في ذهن المصحح، و طبعا عدم موضوعية الاختبار قد تكون من أكبر أسباب فشل الاختبار في فرز الشخص المناسب للوظيفة بسبب تفسيراته المختلفة و موضوعاته المتباعدة.

- توفر شرط التقنين في الاختبارات :

من الأمور الواجب توفرها في الاختبارات الناجحة، و الحرية بالتقييم لما لها من تأثير على نتيجة الاختبار و الاختيار، أن يكون الاختبار مقننا أي أن نتائجه تعطي مفهوما واحدا لدى الجميع، فإذا قلنا أن المترشح حصل على علامة 15 من 20 في اختبار ما ، فيجب أن يكون قد حصل عليها في الاختبار المخصص للأشخاص من نفس سنه و مستواه التعليمي، بحيث لا نعطي لذوي المستوى التعليمي المتوسط الاختبار الخاص بذوي التعليم العالي، و نقول أنهم حصلوا على علامة 05 من 20 مثلا، لأن مثل هذا الاختبار لا يعتبر مقننا، و لا يؤدي إلى الاختيار الصحيح و المتكافئ.

- تقييم نسب الصعوبة و السهولة في الاختبارات :

من الجوانب الضرورية في تقيم صلاحية إجراءات التوظيف في المكتبات، النظر إلى نسب صعوبة و سهولة الاختبارات، إذ يجب أن يكون مستوى السهولة و الصعوبة فيها معقولا بالنسبة للمجموعة المختبرة، فلا يكون سهلا للغاية أو صعبا للغاية، بحيث لا يكون صالحا لكشف أو تمييز الأفراد الصالحين من غير الصالحين.

- تقييم قواعد و شروط تطبيق الاختبارات :

لابد أن تكون جميع العوامل التي تؤثر على نتيجة الاختبار ثابتة و لا يبقى إلا عامل واحد متغير هو إجابات الأفراد أنفسهم، و ذلك عن طريق مراقبة شروط و قواعد تطبيق الاختبار من ناحية الطريقة الواجب استخدامها و توزيع سلم التنقيط على الأسئلة المختلفة، و كيفية وضعها و تفسيرها.

- تناسب طريقة المسابقة مع الوظيفة:

فالمتعارف عليه هو أن هناك تناسبا بين طريقة إجراء المسابقة و بين طبيعة الوظيفة و أهميتها ، فمثلا المسابقات على أساس الشهادة فقط تصلح للمناصب التقنية المتخصصة، و المسابقة على أساس الشهادة و الاختبار تستخدم عندما يكون عدد المشاركين يفوق بكثير عدد الوظائف الشاغرة، لتحدث عملية تمحيص دقيقة، تؤدي على نتائج صائبة، و المسابقات الداخلية أو الامتحانات المهنية توظف في ترقية أعوان إلى رتبة أعلى من التي يمارسونها داخليا، و لا يشترط فيها توفر الشهادة العلمية، و هكذا، فإذا اختل هذا التناسب قد تعطي عملية الاختيار نتائج عكسية و غير مفيدة للمكتبة.

- ظروف المقابلة و القائمين عليها :

قد يكون للجو النفسي الذي يتعرض له الفرد خلال المقابلة الشخصية للاختيار الأثر الكبير على نتيجة المقابلة خصوصا، و نتيجة الاختيار عموما، سواء بالإيجاب أو السلب، و لهذا تحرص لجان المقابلات الشخصية على توفير نفس الأجواء النفسية التي تعطي شعورا بالألفة و الاطمئنان لجميع المقابلين بالتكافؤ، حتى لا يكون لذلك تقديم لأحد الأفراد على أفراد آخرين، و كذا التأكد من أن نتائج هذه المقابلات الشخصية لا تكون وسيلة من وسائل المحاباة و الميول الاجتماعية للأقارب و التحيز مثلا، فيبتعد عن إعطاء نتائج موضوعية.

5.2.2. تقييم إجراءات التعيين و التثبيت :

قد تلعب إجراءات التعيين و الترسيم دورا بارزا في نجاح عملية الاختيار النهائي للموظف الجديد، و لهذا لابد أن نضع تلك الإجراءات موضع التقييم الجاد لمعرفة مواطن القوة التي تسمح بالحصول على أفضل النتائج في توظيف الموارد البشرية، و الوقوف على مواطن الضعف التي قد تسمح ببروز عناصر ذات أداء غير مرضي ضمن الهيكل التنظيمي للمكتبة، و يمكن التركيز في ذلك على المعايير و المقاييس التالية:

- تقييم التعامل مع الطعون :

و نقصد بذلك معرفة مدى إعطاء الفرصة لدراسة الطعون المقدمة من طرف الراسبين في الاختبارات و المقابلات، قبل التعيين النهائي للناجحين، فقد تحدث أخطاء خلال عملية التقييم في الاختبارات أو المقابلات، تؤدي إلى إقصاء أصحاب مهارات عالية جدا، فتحرم المكتبة من نجاحها في اختيارهم.

- تقييم مرحلة التربص و التعيين:

تعد مرحلة التربص هي الفاصل الحقيقي بين قرارين خطيرين، و مصيرين بالنسبة للفرد أو المكتبة التي ستوظفه في إحدى وظائفها الشاغرة، ذلك أن الفرد في هذه الفترة يكون موظفا متربصا، و على إدارة الموارد البشرية أن تضعه تحت المراقبة و التقييم و القياس، في مجالات أدائه الوظيفي، و علاقاته مع المحيط الذي يعمل فيه، و سلوكه مع رؤسائه و مرؤوسيه، إذ تكون فترة ستة أشهر أو تسعة أشهر أو تزيد عن ذلك أو تنقص كافية لتشكل موقف صحيح، و أخذ الإدارة هذا الأمر بالجدية اللازمة و بالأهمية البالغة ، أم أنها تعتبر القضية أمرا شكليا و إجرائيا فحسب فتتخلى عن تلك الوظيفة مما قد ينتج عنه قرارا خاطئا فيما بعد؛ هو قرار تثبيت موظف غير مؤهل للوظيفة.

- تقييم مدى مراعاة معلومات التربص :

قد يحصل أن تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة الموظف المتربص طيلة فترة تربصه، و تعد تقريرا مفصلا عن نقاط القوة و الإيجابية لدى الفرد و جوانب السلبية و النقص في أدائه، و ربما تشفعه باقتراحات معينة أو توصيات بالتثبيت أو عدم التثبيت بناء على ذلك التقرير، لكن يحدث أن يقوم المدير المسؤول بالتثبيت مباشرة دون مناقشة الأمر على اللجان المختصة أو سماع الآراء، فيعتبر أن القضية مجرد إجراء شكلي، و هذا قد يوصل بعض الموظفين إلى وظائف حساسة و مهمة جدا في حياة المكتبة دون أن يكونوا مؤهلين لتوليها.

3.2. تقييم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية :

يعرف تقييم البرامج التدريبية بأنه "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المنشودة ، و كفاءة المتدربين و مدى التغير الذي نجح التدريب في أحداثه في سلوكهم و مهاراتهم و معارفهم، و أيضا كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي" [1]

إذن فالهدف من تقييم فعالية التدريب هو التأكد من تحقق الأهداف المقررة و توظيف الموارد البشرية توظيفا راشدا ، و لتحقيق ذلك يجب استخدام التقييم للأغراض التالية :

- الاطمئنان إلى أن التدريب يحقق أهدافه و إلى أي مدى.
- تحديد قيمة الدورات و الندوات و الو رشات الدراسية.
- التعرف على المجالات التي تحتاج البرامج فيها إلى تطوير.
- المساعدة في تقرير ما إذا كانت البرامج صالحة الاستمرار أم لا.
- تحديد الفئات المناسبة لتلقي البرامج و تحديد البرامج المناسبة لفئات اجتماعية معينة.
- مراجعة النقاط الأساسية في البرامج التدريبية و تقويتها.
- زيادة ثقة المشرفين و المشاركين في جدوى البرامج.
- المساعدة في إدارة برامج التدريب بشكل أفضل.
- الوقوف على أسباب نجاح أو فشل برامج التدريب للاستفادة منها عند التخطيط

---

[1] أحمد همشري ، عمر . المرجع السابق .ص . 462

للتدريب في المستقبل.

1.3.2. معايير و أدوات تقييم التدريب :

يمكن أن تقوم المعايير و الأدوات التي نستخدمها لتقييم البرامج التدريبية على أساس من المعايير الخاصة بطبيعة الأفراد المعنيين بالتدريب ، و الهدف من ذلك هو تحديد بعض المقاييس التي تبين ما يحققه البرنامج من تقدم ، و هذه المعايير هي : [1]

- رد فعل المشاركين :

ما رد فعل العاملين المشاركين في التدريب اتجاه البرنامج، و هل أبدوا رضاهم عنه؟

- تحصيل المشاركين :

هل تعلم المشتركون شيئا جديدا من برنامج التدريب؟ و ما هي المعلومات و المهارات الجديدة التي تعلموها؟

و يمكن قياس التحصيل عن طريق استخدام مؤشرات مختلفة لأداء العمل و مقارنتها قبل و بعد انتهاء البرامج التدريبي، و من الأمثلة على هذه المؤشرات كمية وجودة العمل في المكتبة، و قياسها على أساس معايير موضوعة سلفا يتم مقارنتها بنتائج الأداء بعد انتهاء برنامج التدريب، و تمثل الأهداف التدريبية مصدر لهذه المعايير.

- مواقف المشاركين :

هل كان للبرنامج التدريبي أثر على مواقف المشاركين و اتجاهاتهم؟ و ما هي مظاهر التغيير في آرائهم أو قيمهم و معتقداتهم ؟

- سلوك المشاركين :

ما هي آثار التدريب على سلوك المتدربين؟ و هل ساهم البرنامج التدريبي في تحقيق الأهداف المرجوة؟

- نتائج التدريب :

ما هو تأثير التدريب على المكتبة ؟ و كيف ساهم في تحقيق أهداف المكتبة ؟ .

و تعتبر مقارنة أداء الموارد البشرية في المكتبة قبل العملية التدريبية و بعد الانتهاء منها من الوسائل الفعالة في تقييم البرامج التدريبية ، و يشير ازدياد إنتاجية الفرد في العمل، و تطور سلوكه و مهاراته إلى نجاح العملية التدريبية.

و يمكن إجراء هذه المقارنات عن طريق الاختبارات، سواء عن طريق المقارنة بالمتوسط العام للمجموعة المتدربة، أو الاختبار بالمعايير، و فيها يقاس أداء المتدرب مقارنة بأهداف التدريب، أو بواسطة اختبارات الأداء ، و هي التي تتطلب إثباتا عمليا للمهارات أو التحصيل العلمي في مجالات معينة كاستخدام الحاسب الآلي.

و يمكن أن تحتوي اختبارات تقييم البرامج التدريبية على أحد أنماط الأسئلة التالية :

- اختبار متعددة الإجابات .
- اختبار الإجابات المفتوحة .
- اختبار إجابات القوائم .

---

[1] المرجع نفسه .ص.473

- اختبار الخيارات المزدوجة .
- اختيار أسلوب الدرجات .

2.3.2. طرق تقييم فعالية البرامج التدريبية :

تشمل طرق تقييم مستوى البرامج التدريبية التي استفاد منها العاملون في المكتبة على ما يلي: [1]

- **الاختبارات التحريرية :**

بعد انتهاء تنفيذ برنامج التدريب، يمكن إخضاع المتدربين إلى اختبارات للتأكد من مدى فهمهم و استيعابهم لما تعلموه في البرنامج و مدى إمكانية تطبيقه في مجالات عملهم بعد العودة إليها.

- **اختبارات التعرف على الميول و المواقف :**

و تستخدم لجمع معلومات عن مواقف المشاركين فيها يتعلق بطرق العمل و قيمه و علاقاته و غير ذلك ، و تجري قبل التدريب و بعده لقياس ما أحرز من تقدم.

- **التتبع و المراقبة أثناء العمل :**

وذلك بهدف تحديد مدى التحسن في مهارات و سلوكات المشاركين.

- **تقارير الإنتاجية :**

و تقيس التحسن الفعلي في الأداء بناء على معلومات حقيقية متعلقة بالعمل و تقارير إحصائية. [2]

- **المسح بعد التدريب :**

و يجري دوريا، للقياس المستمر ، و معرفة درجة التحسن في الأداء.

- **مقارنة الاحتياجات و الأهداف و المضامين :**

و يقوم بها المدربون و المسؤولون و الأعضاء المشاركون في التدريب لتحديد مدى تطابق أهداف البرنامج مع الاحتياجات التدريبية ، و مدى تناسب البرامج مع استعدادات المشاركين.

- **استمارات التقييم :**

و تملأ من قبل المشاركين للتعرف على آرائهم من برامج التدريب، و قد تكون توصياتهم ذات قيمة كبيرة.

- **رأي الخبراء :**

و هم المتخصصون في إعداد البرامج و المناهج التدريبية، الذين يطلب منهم تقييم البرامج.

- **تقييم المتدربين :**

---

[1] وصفي عقيلي ، عمر .المرجع نفسه . ص.478

[2] أحمد همشري ، عمر . المرجع السابق.ص .475

[3] محمد عبد الباقي ، صلاح الدين . المرجع السابق .ص .ص. 204-206

و يكون من طرف اختصاصيين محترفين لتقييم كفاءات المتدربين و قدراتهم الفعلية ، حيث توضح نتائج تقييم أداء المتدربين بعد عودتهم من البرامج و تطبيق ما تعلموه في أعمالهم، مدى استفادتهم من عملية التعليم و التدريب التي خضعوا لها، حيث تتمثل هذه الاستفادة في تحسين مستوى أداءهم من حيث جودته و كميته و زمنه، و تكلفته كذلك يتمثل مدى تغيراتهم السلوكية للأفضل سواء مع رؤسائهم، أو زملائهم أو مع الجمهور الخارجي. [3]

- تحليل التكاليف :

و يتم بحساب كلفة المتدرب الواحد من التجهيزات و الطعام و التسهيلات و المصاريف و السفر و غيرها، و من ثمة تحسب تكلفة التدريب الكلية للفرد الواحد.

- تحليل فعالية الإنفاق :

و هو دراسة مقارنة لكل فعالية من برامج التدريب و وسائله .

3.3.2. تقييم الممارسات الشائعة في مجال التدريب :

لا بد أن ننتبه عند تقييمنا لبرامج تدريب و تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية ، و الحكم على نجاحها و فعاليتها ، إلى بعض الممارسات السلبية و غير السليمة سواء من قبل الموظف المتدرب أو من قبل إدارة المكتبة ، و التي تؤثر على فعالية التدريب و نتائجه ، و منها : [1]

- التدريب ليس بمبادرة من المكتبات بقدر ما هو رد فعل للدعاوى المتكررة الموجهة من جهات التدريب .
- لا يدرك الموظف في كثير من الأحيان التدريب على أنه ميزة يحصل عليها، و إنما يعتبره مشكلة يحاول تجنبها.
- قد يحدث في أحيان كثيرة إيفاد نفس الشخص لحضور ذات البرنامج التدريبي مرتين.
- الغالب هو الإقبال على التدريب باعتباره نوعا من الثقافة العامة أو التعويض عن التعليم الرسمي.
- تعتمد المكتبات عادة على انضباط جهة التدريب و مدى تمسكها بسلوكيات و أخلاقيات المهنة.
- تترك المسألة عادة للاجتهاد الشخصي للمتدرب في اختيار البرنامج التدريبية التي يحضرونها، و نوعية الموضوعات التي يجب أن تحظى بعنايتهم في البرامج.
- لا تحاول أغلب المكتبات متابعة أثر التدريب في تحسين إنتاجية الموظف و مدى التقدم أو التحسن في أداءه.

ولكي تتحقق فعالية التدريب لابد من :

- ارتباط التدريب بحاجة فعلية لدى الفرد.

---

[1] المرجع نفسه .ص. 204-206

- إقناع الفرد بجدوى التدريب.
- اقتناع المتدرب بحاجته إلى التدريب، و تحمسه للمشاركة في العملية التدريبية.
- اقتناع إدارة المكتبة أو المؤسسة التي تتبع لها المكتبة بأهمية التدريب.
- تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق ما تم التدرب عليه.

4.3.2. المعيار العام لتقييم برامج التدريب :

تستخدم بعض المكتبات في الدول المتقدمة أسلوب قياس العائد من برنامج التدريب التي طبقتها كمعيار عام للحكم على مدى فاعلية هذه البرامج ، و ذلك تأسيسا على أن ما ينفق في مجال تدريب الموارد البشرية إنما هو استثمار له عائد يجب أن يزيد عن هذا الإنفاق الاستثماري.

إن قياس هذا العائد بالوحدات النقدية ليس بالأمر السهل لكنه ليس مستحيلا ، إذ يحتاج الأمر إلى قياسات النتائج الايجابية التي أحدثتها برامج التدريب في عدد المجالات كزيادة كفاءة الأداء ، و زيادة عدد المستفيدين، و ارتفاع كمية الإنتاج و جودته، و انخفاض تكاليف التشغيل.

و بعد القياس يجب إجراء المقارنة بين هذه النتائج أو التغيرات التي حدثت في هذه المجالات مع الوضع الذي كان سائدا فيها قبل تنفيذ البرامج التدريبية . [2]

4.2. تقييم نظام قياس الأداء :

1.4.2. الصعوبات المصاحبة لعملية قياس الأداء:

من الأهمية بمكان أن نتعرض إلى بعض الجوانب الحساسة المتعلقة بقياس أداء العاملين في المكتبات الجامعية لتوضيح بعض العوامل و الصعوبات المؤثرة و المصاحبة له التي أهمها ما يلي :

- **التحيز و اللاموضوعية :**

يعتمد قياس الأداء بشكل كبير على الرأي و الحكم الشخصي للمقيم ، و طالما الوضع كذلك، فلابد من توقع وجود احتمالية للتحيز و اللاموضوعية في نتائج القياس ، و هذه المشكلة الكبيرة لا مفر منها في قياس الأداء،يجب العمل بشتى السبل للتخفيف من حدتها لأدنى حد ممكن، لأن القضاء تماما على الجوانب الشخصية المصاحبة لقياس الأداء شبه مستحيل.

- **المقاومة :**

يجب أن نتوقع بأن قياس الأداء سيلقى مقاومة من قبلالعاملين و ذلك لسببين هما :

- أنه يخضعهم للرقابة المستمرة ، و الإنسان بفطرته يكره ذلك .
- خوف هذه الموارد البشرية على مستقبلها الوظيفي المرتبط بنتائج قياس أدائها، التي لا يضمن توفر العدالة و الموضوعية فيها، بسبب الجوانب الشخصية المصاحبة للتقييم .

---

[2] وصفي عقيلي ، عمر . المرجع السابق . ص.479

إذن المقاومة شيء لا مفر منه يحبب أن نتوقعها و أن نتعامل معها بحكمة و بموضوعية في قياس أدائهم، و أن القياس هو أصلا لفائدتهم التي تتمثل في تطوير و تحسين أدائهم .

- الفروقات الشخصية :

إن تحقيق الرضا الكامل عن نتائج القياس لدى من قيس أداؤه أمر مستحيل ، و هذا سببه الفروقات الفردية الموجودة لدى العاملين ، فالفرد الذي من صفاته الشخصية الشك، يكون من المستحيل إقناعه بموضوعية نتيجة قياسه ، كذلك الشخص الذي تكون علاقته الشخصية مع مقيمه غير جيدة ، سوف لن يقتنع بموضوعية قياسه ، هذه الأمثلة عن أسباب عدم إمكانية تحقيق الرضا الكامل، تجعلنا ندرك بأن مسألة الرضا هي مسألة نسبية تتفاوت من شخص لآخر، بسبب قناعته و مكونات شخصيته.

- الحساسية و الحرج :

قياس الأداء مسألة حساسة جدا بالنسبة للرؤساء المباشرين و المقيمين الذين هم المسؤول الأول عن عملية القياس ، فهو يضعهم في موقف محرج أمام مرؤوسيهم الذين قيس أداؤهم ، و تنشأ هذه الحساسية عندما يعرف الرؤساء و مرؤوسوهم أن نتائج قياس الأداء مرتبطة بمستقبلهم الوظيفي و حوافزهم المادية و المعنوية، فقياس الأداء بالنسبة للرؤوساء أمر لا مفر منه، لكن يمكن التخفيف من درجة الحساسية فيه بوسائل شتى.

- العدائية :

يجب أن نتوقع شعورا عدائيا لدى بعض من قيس أداؤه بدرجة متوسطة أو ضعيفة ، و حرم من المزايا الوظيفية التي تقدمها المكتبة للأشخاص أصحاب مستويات الأداء الجيدة، على اعتبار أن هذه المزايا مربوط الحصول عليها بنتائج قياس أداء العاملين، و هذا الأمر لا مفر منه أيضا و يجب أن نتوقف و نعمل على تخفيف حدة أثره، عن طريق التوعية بأن النتائج الضعيفة، ستعالج بعد فترة، و يكون بإمكان أصحابها الحصول على المزايا التي تقدمها المكتبة لمواردها البشرية الأكفاء.

- صعوبة التحقق من دقة النتائج :

من الصعوبة بمكان التأكد من صحة و دقة نتائج قياس أداء من يعمل في وظائف إدارية ذات الإنتاجية غير ملموسة ، و هذا سببه أن أغلب المعايير المستخدمة في القياس هي صفات شخصية ، التي يصعب تحديد مدى توفرها في الفرد الذي يقاس أداؤه بسهولة و بدقة .

و نود أن نشير أنه مهما كانت طبيعة الصعاب المصاحبة لقياس أداء الموارد البشرية ، يجب السعي للقضاء على بعضها و تخفيف حدة بعضها الأخر، حيث ليس بالإمكان التغلب عليها نهائيا و يكون التغلب بوسائل علمية متعددة .

2.4.2. أخطاء نظام قياس الأداء :

يتوقع عند تنفيذ نظام قياس للأداء بمعاييره المحددة أن لا تكون هذه العملية متكاملة و مثالية فلابد أن تحصل أخطاء في عملية القياس ، و من هذه الأخطاء ما يلي: [1]

---

[1] بن صالح ، علي . ندوة تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية : آراء و اتجاهات الرؤساء و المرؤوسين نحو نظام تقييم الأداء الوظيفي . معهد الإدارة العامة ، 1995 .

- خطأ نقص الموضوعية :

يشير نقص الموضوعية إلى وجود تحيز إيجابي لمصلحة من قيس أداؤه أو سلبي في غير مصلحته ، و يحدث التحيز الأول نتيجة أسباب عدة منها :

- وجود رابطة قرابة أو صداقة أو نفاق أو رشوة أو أي شيء من هذا القبيل بين الطرفين .
- و في المقابل يحدث التحيز السلبي في القياس لأسباب عدة منها على سبيل المثال ، وجود خلاف بين الاثنين، أو الخوف من الفرد بأنه ذو كفاءة عالية و يشكل خطرا على منصبه الإداري ، أو أن لديه غيرة أو حسد منه ، أو أي شيء آخر .

في ضوء ذلك يتوجب على المقيم إبعاد الجوانب و المشاعر الشخصية عنه عند القياس و ينسى كل شيء موجود بينه و بين من يقيس أداءه .

- خطأ التأثير بالسلوك الإيجابي :

يتأثر بعض المقيمين بسلوكيات إيجابية تصدر عن الأشخاص الذين يقيسون أداءهم ، ليس لها علاقة مباشرة بجودة أدائهم مثل القدوم إلى العمل مبكرا قبل بدء العمل الرسمي، و الانصراف بعد انتهائه بمدة أو عدم حصولهم على عطل مرضية أو طارئة و ما شابه ذلك ، فيأتي القياس ايجابيا .

إن هذه الجوانب جيدة و تأخذ بعين الاعتبار، أما الأمور الهامة فهي معايير الأداء المحددة لهم التي يجب أن يلتزموا بها .

- خطأ التماثل :

يشير هذا الخطأ إلى احتمالية تأثر المقيم بخاصية ما موجودة لدى من يقاس أداؤه، كأن يكون الاثنان من نفس البلدة، أو يحملان نفس المؤهل العلمي أو التخصص، أو أنهما تخرجا من نفس الكلية، أو الجامعة...الخ، بهذا التوجه يأتي القياس إيجابيا متأثرا بهذه الخاصية التي ليس لها علاقة بالأداء لا من قريب و لا من بعيد، يتضح لنا أن هذا الخطأ يقود دائما إلى وقوع المقيم في التحيز الايجابي.

- خطأ الإسقاط :

يقع هذا الخطأ في دائرة الخطأ السابق و مفاده أن بعض المقيمين يقيسون أداء الآخرين وفق ما يمتلكونه من خصائص وصفات إيجابية عالية المستوى فقط، فإذا كان المقيم يمتاز بمستوى عال من الدقة مثلا، فيقيس هذه الخاصية لدى الآخرين بدرجة عالية، و إذا لم يكونوا كذلك فأداؤهم تشوبه نقطة ضعف، حيث يكون في قناعته أن جميع من يقيس أداءهم يجب أن يكونوا بمستواه.

نجد في هذه الحالة أن المقيم جعل من نفسه و ما يمتلكه من خصائص معيارا للمقارنة و القياس، متجاهلا المعايير الموجودة بين يديه التي يجب أن يلتزم بها عند قياس أداء الآخرين.

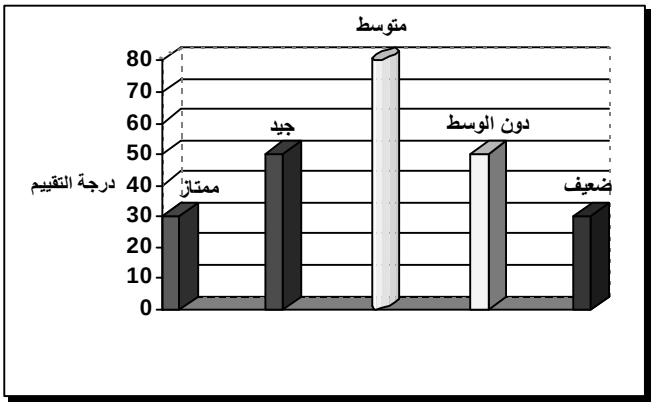
- خطأ التباين :

يعرف التباين بأنه المقارنة بين شيئين لإظهار الفرق بينهما، و يحدث هذا الخطأ في مجال قياس الأداء عندما يقيس المقيم أداء الضعيف بأداء الجيد و العكس، بدلا على اعتماده على

معايير القياس المحددة له للمقارنة بها، فمن المحتمل أن يكون الأداء الجيد ليس بممتاز، و النتيجة هي استخدام المقيم لمعايير غير صحيحة و غير مطلوبة متجاهلا معايير القياس المحددة له.

- **خطأ التوزيع الطبيعي:**

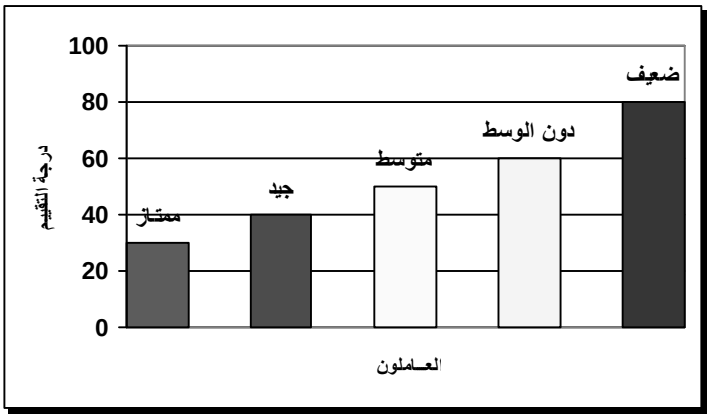
تسير ظاهرة التوزيع الطبيعي إلى أن الظواهر التي نعيش فيها تتركز حول قيمة متوسطة ثم تتشتت إيجابيا و سلبيا بعيدا عن متوسطها الحسابي بقيم متناظرة فتأخذ شكل الناقوس كما هو موضح في الشكل التالي :



الشكل رقم 21 : خطأ التوزيع الطبيعي

- **خطأ التشدد :**

يشير هذا الخطأ الذي من المحتمل وقوع المقيم فيه، إلى أن المقيم يركز في قياسه لأداء الآخرين على قياس أقل متوسط بدافع القسوة، أو لقناعته الخاصة بأن التشدد في القياس يجبر الذين يقيس أداءهم على مضاعفة جهودهم باستمرار [1] ، و هو في هذه الحالة يكون قد خالف ظاهرة التوزيع الطبيعي كما هو مبين في الشكل التالي:



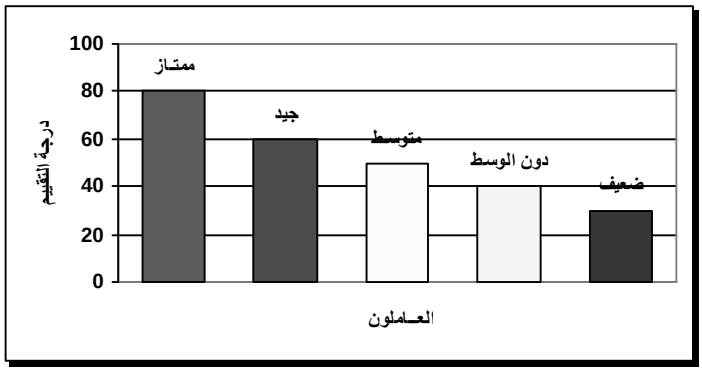
الشكل رقم 22 : خطأ التشدد

[1] سيد مصطفى ، أحمد . المرجع السابق .ص.341.

لا شك أن وقوع المقيم في هذا الخطأ، يؤدي إلى حرمان بعض الموارد البشرية من مزايا وظيفية كانوا سيستحقونها، مما يحط من مستوى روحهم المعنوية و دافعهم للعمل.

- **خطأ التساهل:**

هذا الخطأ هو عكس الخطأ السابق، فبدافع الشفقة بمن يقيس أداءهم، و لكي يحصلوا على مزايا وظيفية ، يقوم المقيم بإعطاء تقديرات قياس عالية، ظنا منه بأنه يساعدهم، و في هذه الحالة سيتغير شكل التوزيع الطبيعي و يصبح كما يلي:



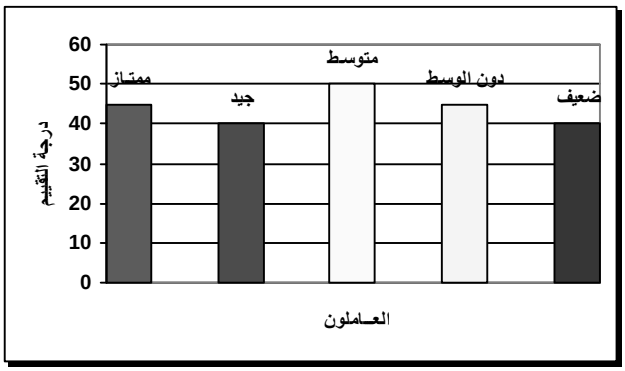
الشكل رقم 23 : خطأ التساهل

لا شك أن وقوع المقيم في هذا الخطأ سيؤدي إلى حدوث ضرر لكل من :

- المكتبة التي ستدفع حوافز و مزايا وظيفة لبعض من قيس أداؤهم بدرجة عالية و هم لا سيستحقونها، و هو ما سيرفع من تكلفة العمل دون عائد.
- الأفراد الذين قيس أداؤهم بتقدير عالي و هم في الواقع ضعفاء، سيغطي الثغرات في أدائهم دون علاج و دون تحسين.

- **خطأ الميل لإعطاء قيم متوسطة :**

يعتبر هذا الخطأ من أكثر الأخطاء شيوعا في تقييم الأداء، إذ أن كثيرا من المقيمين و خاصة الرؤساء يعطون مرؤوسيهم تقديرات متوسطة، يجب أن لا تكون عالية و لا منخفضة، بل أغلبها حول معدل متوسط، و ذلك تهربا و تخوفا من انتقادات الموارد البشرية ، و فيما يلي شكل يوضح كيف أن هذا الخطأ يغير من شكل التوزيع :



الشكل رقم 24 : خطأ الميل لإعطاء قيم متوسطة

إن وقوع المقيم في هذا الخطأ سيسبب ظلما بالنسبة للأفراد ذوي الكفاءات الممتازة، و في الوقت ذاته بقاء نقاط الضعف في أداء الأفراد ذوي الكفاءات المحدودة و الضعيفة دون علاج قطعي لها. لأن المقيم بالغ في إعطائهم تقديرا متوسطا أو أعلى لا يستحقونه، و هذا بدوره ضرر لهم مع مرور الزمن ، لذلك يجب توعية المقيم بهذه الآثار السلبية الناجمة عن وقوعه في هذا الخطأ، و العمل على الابتعاد عنه .

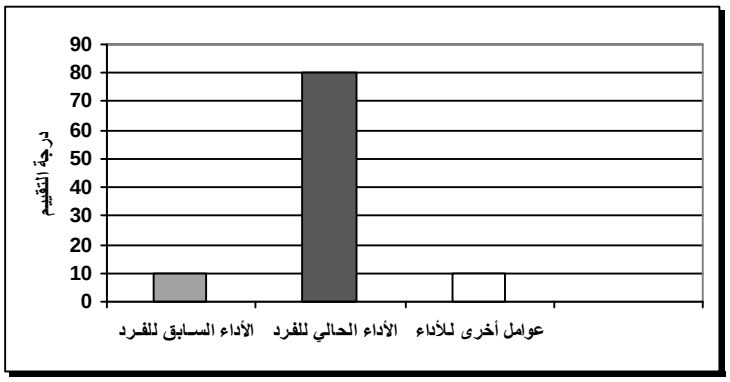
- **خطأ تغليب صفة:**

و هذا يعني تأثير المقيم بصفة معينة غالبة لذى العامل الذي قاس أداءه ، بحيث يعطي قياسه لهذه الصفة على حساب قياسه للصفات الأخرى ، و تكون نتيجة القياس في هذه الحالة عبارة عن انطباعه العام عن الصفة الغالبة فقط، مثل تأثر المقيم بمظهر الفرد ، أو حديثه و لباقته في المعاملة ، و بالطبع يؤدي هذا الخطأ إلى إعطاء فكرة غير صحيحة عن كفاءة هذا الفرد ، لذلك يجب توجيه انتباه المقيمين إلى أن القياس يجب أن يركز على الأداء و السلوك الفعلي للفرد و ليس على الصفة الشخصية التي يتميز بها ، و أن الأداء الفعلي هو هدف القياس و محوره الرئيس .[1]

- **خطأ التأثر بالأداء الحالي :**

يتم قياس الأداء غالبا في نهاية فترات محددة ، كنهاية كل سنة أو ستة أشهر مثلا، و أغلب الرؤساء أو المقيمين يعتمدون بشكل رئيسي على ذاكرتهم في تذكر الأداء خلال الفترة التي يوضع عنها القياس ، و ذاكرتهم لن تساعدهم على تذكر الأداء القديم، الأمر الذي يجعلهم يعتمدون على الأداء الحالي أو الحديث الذي ثم في نهاية فترة القياس و هذا لا يعطي فكرة واضحة و دقيقة عن حقيقة الأداء و التطور الذي حصل خلال تلك الفترة.

لذلك ينبغي تدريب المقيمين، و خاصة الرؤساء المباشرين على استخدام سجلات خاصة بهدف تسجيل الملاحظات خلال فترة القياس ، لتساعدهم على تذكر الأداء القديم، و تتيح لهم تقدير كفاءة مرؤوسهم على أساس صحيح و دقيق، و لتعطي النتائج فكرة واضحة عن كفاءة كل فرد خلال فترة القياس الكاملة



الشكل رقم 25 : خطأ التأثر بالأداء الحالي

[1] السلمي ، علي . سياسات و استراتيجيات الإدارة في الدول النامية .القاهرة : مكتبة دار المعارف ، 1983 .ص.98.

- خطأ التأثر بالمنصب الإداري :

إن الهدف من قياس الأداء هو معرفة أداء الفرد لوظيفة معينة، و لكن هناك بعض المقيمين يقومون بقياس كفاءة بعض الموظفين الذين يشغلون منصبا إداريا مهما تقديرا مرتفعا لا لشيء إلا احتراما للمنصب الذي يشغلونه، و أهمية العمل الذي يقومون بتأديته، لذلك يجب توجيه انتباه كل مقيم إلى أن قياس الأداء إنما يقوم على أساس معرفة الأداء الفعلي للفرد دون أي اعتبارات أخرى، و مهمة المقيم هي تنفيذ القياس كما هو موضوع و مقرر، و أن التأثر بالمركز الوظيفي يعتبر نوعا من أنوع التحيز، يجب على كل مقيم الابتعاد عنه.

3.4.2. وسائل التغلب على صعوبات القياس :

- دقة معايير القياس :

تحديد معايير القياس بشكل واضح و دقيق، بحيث يستطيع فهمها كل من المقيم و المقاس أداؤه ، و أن يتم هذا التحديد من خلال نتائج تحليل و توصيف الوظائف، الذي يبين الجوانب الأساسية في أداء الأعمال، التي يرتكز عليها مدى النجاح في هذا الأداء.

- المراجعة :

مراجعة نتائج قياس الأداء من قبل جهة ذات علاقة غير الجهة التي تولت القياس ، و ذلك للتأكد من موضوعية و صحة هذه النتائج.

- المحاسبة :

وجوب مساءلة و محاسبة أي مقيم يكشف وجود أي خطأ في قياسه ، و خاصة إذا كان الخطأ يتعلق بموضع التحيز سواء أكان سلبيا أو إيجابيا.

- إعطاء حق التظلم :

فتح باب التظلم من نتائج قياس الأداء ، لكل من يرى أو يشعر بأن نتيجة قياسه غير صحيحة أو غير عادلة، و ذلك للنظر في هذا التظلم و إصدار الحكم النهائي.

- مناقشة النتائج :

مناقشة نتائج القياس مع كل من جرى قياس أدائه ، و ذلك من قبل المقيم الذي حدد هذه النتائج بحيث يبررها له .

- الثقة في نظام التقييم :

خلق الشعور بالثقة و الاطمئنان لدى الموارد البشرية بنظام قياس الأداء ، إذ من الضروري قيام الإدارة بشرح أهدافه و أبعاده لكل العاملين في المكتبة و الفوائد التي تعود عليهم و على المكتبة من ورائه، و أن هذا النظام ستبذل الجهود الكبيرة فيه، لضمان النزاهة و الموضوعية في عملية القياس.

- تدريب المقيمين :

تدريب المقيمين الذين سينفذون عملية قياس الأداء لتوحيد مفهومهم عن نظام القياس ، و توعيتهم بأهمية الدقة و الموضوعية ، و إرشادهم إلى كيفية تطبيق قواعد هذا النظام و الوصول إلى نتائج قياس صحيحة.

4.4.2. مقومات نجاح قياس الأداء :

من الممكن تجنب الأخطاء المؤثرة على قياس أداء الموارد البشرية ، و تحقيق نجاحه بالاعتماد على بعض الوسائل و الأسس في تطوير عملية القياس ، التي تسمح بالحد من المشاكل الناجمة عن هذه العملية الرئيسية التي تؤثر في الأفراد و كذلك بشكل غير مباشر في المكتبة ككل، و من المقترحات التي يمكن استخدامها من قبل إدارات الأفراد ما يلي:[1]

- استخدام معايير موضوعية :

و هي التي تمس نواتج الأداء ، ثم سلوك الأداء و أقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية .

- وضوح المعايير :

يفضل أن تكون المعايير واضحة و مفهومة و مشروحة للقائمين على استخدامها .

- دراسة طبيعة العمل :

يجب أن تستند المعايير الموضوعة على دراسة ميدانية حقيقية لطبيعة العمل .

- تباين المعايير :

يجب أن تأخذ المعايير أوزانا نسبية مختلفة ، استنادا إلى علاقتها بالأداء .

- تنويع الأساليب :

يفضل استخدام عدة نماذج (أو أساليب و طرق) للقياس ، و ذلك باختلاف الوظائف، و المستويات التنظيمية.

- التدرب و تجنب الأخطاء :

يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة القياس و النماذج المتبعة في القياس ، و أن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في القياس ، (مثل التساهل و التشدد و التوسط و التحيز).

- تعدد مستويات القياس :

يفضل أن يشترك أكثر من مستوى إشرافي في القياس ، و يفضل أن يكون مستويين: الرئيس المباشر ثم الرئيس العام منه ، و ذلك لإضفاء الحياد و الموضوعية و الرقابة في عملية القياس .

- العناية بنماذج القياس :

يجب الاهتمام بشكل و طريقة إخراج نماذج القياس ، و الاهتمام بوضوح التعليمات و الإرشادات الخاصة باستيفاء نموذج القياس ، و ذلك لإضفاء نوع من الاحترام و الثقة و الفهم للطريقة المستخدمة .

---

[1] بن صالح ، علي. المرجع السابق .ص.128.

- فعالية إدارة الموارد البشرية :

يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق ، و المخطط و المراقب على إجراءات القياس ، و أن تبني علاقة تعاون مع المديرين المباشرين و أن ترشدهم و تدربهم على قياس الأداء .

- علنية النتائج :

يفضل أن تكون نتائج القياس علنية أي أن تعلن لكل مرؤوس، و لكنها تحفظ بعد ذلك بشكل سري نسبيا.

- تبليغ النتائج :

يفضل إخبار المرؤوسين بنتائج قياس أدائهم ، و ذلك من خلال مقابلات قياس الأداء و التي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن.

- منح الحق في الطعن :

يجب أن يمنح العاملون الحق في التظلم من نتائج القياس .

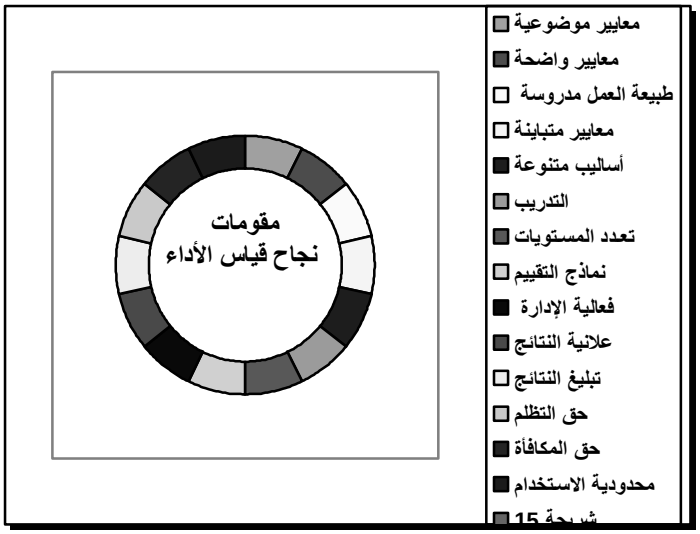
- الحق في المكافأة :

يجب أن يكافأ الرؤساء الذين يستوفون عمليات القياس لمواردهم البشرية بشكل كامل و سليم .

- محدودية استخدام نتائج القياس :

يجب أن يكون لقياس الأداء استخدامات واضحة و محددة و مفيدة، و إلا فمن الأفضل عدم استخدامه على الإطلاق.

و فيما يلي شكل يمثل مقومات تجنب أخطاء القياس و تحقيق نجاحه :



الشكل رقم 26 : مقومات نجاح قياس الأداء

• ملخص الفصل الرابع :

من خلال هذا الفصل نجد أن تقييم الموارد البشرية للمكتبة الجامعية أمر في غاية الأهمية ، فبالنسبة للأفراد ، يساهم التقييم في اكتشاف جوانب الضعف و القصور في أدائهم ، فيؤشر عليها و يحدد أسبابها ، تمهيدا لتداركها عبر التوجيه و النصح ، و تسطير برامج التدريب لتجديد المعلومات و الإطلاع على أحدث التقنيات ، بما يسهم في رفع كفاءة أدائهم لوظائفهم.

و بالنسبة لإدارة الموارد البشرية ، بمعرفة النقائص في الوظائف المرتبطة بالأفراد العاملين ، إن على مستوى التخطيط أو الاختيار أو التدريب أو قياس الأداء ، لأن تقييم هذه الوظائف سيؤدي إلى تصحيح عيوبها و تثمين مزاياها ، مما يجعلها مؤهلة لتوفير أحسن الموارد البشرية كفاءة و أنسبها أداء لوظائف المكتبة الجامعية .

إن هذه الموارد البشرية التي مرت على مرحلة التقييم المباشر من خلال قياس الأداء ، وغير المباشر من خلال تقييم الوظائف المرتبطة بها ، تنتظرها مهمة هي الأساس في وجود المكتبة ، و المبرر لوجود العاملين فيها ، هذه المهمة هي العمل بكل كفاءة من أجل تحقيق أهداف المكتبة في خدمة المستفيد ، و الوصول إلى إرضائه ، من خلال تسويق خدمات المعلومات ، و هذا ما سيتناوله الفصل الخامس من الدراسة .

%+

تسويق خدمات المعلومات

محتويات الفصل

- تمهيد .
1. أساسيات تسويق خدمات المعلومات .
2. استراتيجية تسويق الخدمات في المكتبات الجامعية .
3. المزيج التسويقي لخدمات المعلومات .
- ملخص الفصل الخامس .

{ خاطبوا الناس على قدر عقولهم }

حديث لرسول الله r

%+
تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية

• 6 :

يعتمد نمو المكتبة و استمرارها على نجاحها في تقديم خدمات جديدة ، و إضافتها إلى قائمة الخدمات التي تقدمها ، و لا يتحقق ذلك إلا من خلال استقراء حاجات المستفيدين من المكتبة الجامعية ، و الذين يمثلون سوق العمل بالنسبة لها ، و لتحقيق ذلك فإن كما كبيرا من البحوث و من النفقات يجب أن تضخ في اتجاه تحقيق هذا الهدف، وهو تطوير الأداء و خلق حاجات جديدة للمستفيدين أو معرفة الاحتياجات الحقيقية لهم ، و يجب أن يكون معلوما أن عددا قليلا فقط من المكتبات هو الذي يستطيع تحقيق ذلك في ظل الظروف الاقتصادية التي تعيشها بعض دول العالم الثالث بينما تتوافر ظروف اقتصادية طيبة للمكتبات في الدول الأخرى ، تمكنها من القيام بهذا الدور بكل سهولة و يسر .
و الخدمة الجديدة أو مجموعة الخدمات المطلوب إضافتها لقائمة خدمات المكتبات الجامعية قد لا تكون جديدة كل الجدة ، فقد يكون المطلوب تجديد بعض أجزائها فقط [1] أو تحسين الخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين من المكتبة بحيث يمكن التمييز بين تلك الخدمات في أكثر من مكتبة و معرفة سمات كل خدمة و أقدر تلك المؤسسات الخدمية على تقديمها بشكل جيد يمكن المستفيد فيها من الاستفادة من طاقات و قدرات المكتبة بالكامل، و يتعرض هذا الفصل إلى أهمية دور تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية .

1. أساسيات تسويق خدمات المعلومات :

1.1. مفاهيم أساسية :

1.1.1. مفهوم التسويق :

لقد ظهرت عدة تعريفات لمفهوم التسويق و النشاط التسويقي بسبب تزايد الاهتمام بهذا المجال، باعتباره أحد توجهات نشاطات الأعمال الحديثة، و ذلك منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين، و قد كان للتطورات الاقتصادية الأثر الكبير في تطور مفهوم التسويق

---

[1] محمد سعيد ، عبد الفتاح . التسويق . القاهرة : دار النهضة العربية ، 1983.ص.333.

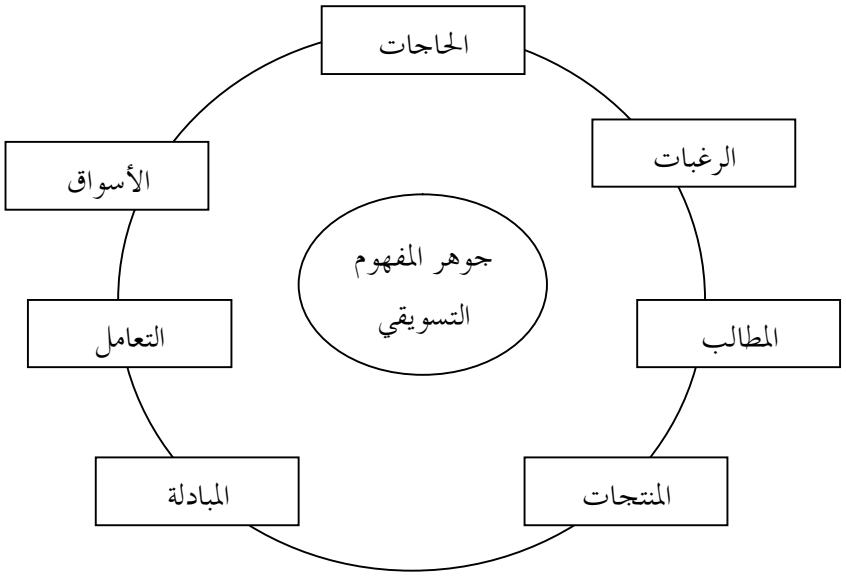
و انتشاره بين المؤسسات المختلفة كما كان للتقدم التكنولوجي و زيادة المنافسة في الأسواق آثاره أيضا على تطور مفهوم التسويق، و من بين هذه التعريفات للتسويق :

- التسويق : جميع أوجه النشاط التي تعمل على انتقال السلع و الخدمات من مراكز إنتاجها إلى مستهلكيها.[2]
- التسويق : تقديم السلع و الخدمات المناسبة للأشخاص المناسبين، في المكان المناسب، و في الوقت المناسب، و بالسعر المناسب عن طريق مزيج تسويقي ترويجي مناسب.

و التسويق بهذا المفهوم يتضمن جميع أوجه النشاط التي تعمل على خلق المنفعة المكانية و الزمانية و منفعة التملك للسلعة أو الخدمة ، و معنى ذلك أنه نشاط اقتصادي لخلق هذه المنافع ، إن التسويق يضيف قيما جيدة على السلع المنتجة، حتى يمكن أن تجد مجالا إلى الاستهلاك و إشباع رغبات المستهلكين. [1]

- التسويق عند (الجمعية الأمريكية للتسويق **AMA**)* هو: نظام كلي متكامل لأنشطة الأعمال المصممة لتخطيط و تسعير و ترويج و توزيع السلع و الخدمات القادرة على إشباع رغبات المستهلكين الحاليين و المتوقفين .
- التسويق : مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تربط مضامينها بالحاجات و الرغبات الإنسانية و السلع و الخدمات المتاحة، إضافة إلى ما تتطلبه من عمليات مبادلة و تعامل و أسواق.

و يوضح الشكل التالي المكونات الأساسية لجوهر المفهوم التسويقي كما يراها كوتلر: [2]



الشكل رقم 27 : جوهر المفهوم التسويقي لكوتلر

---

[2] فهمي جلال ، أحمد . مبادئ التسويق : مدخل إداري . القاهرة : دار الفكر العربي ، 1977 .ص.7

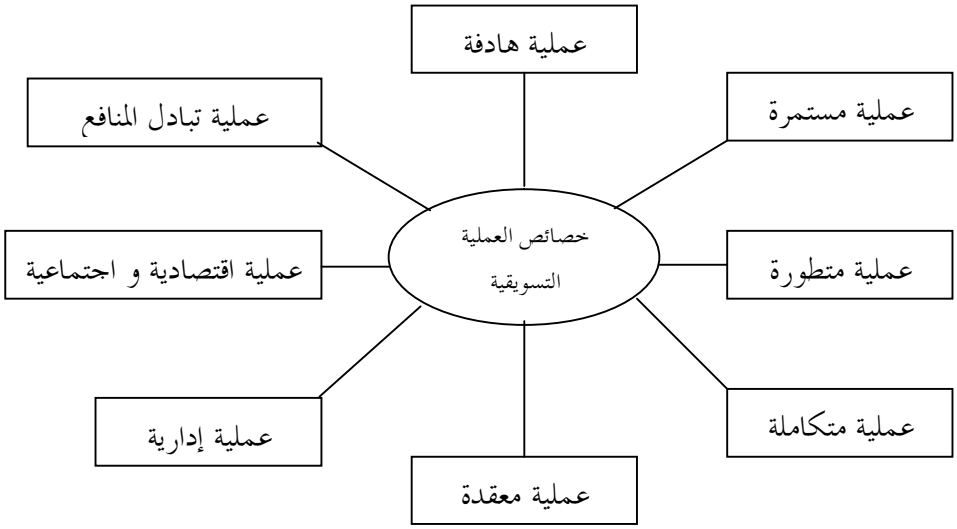
[1] محمد الشرمان ، زياد . عبد السلام ، عبد الغفور . مبادئ التسويق . عمان : دار صفاء ، 2001 . ص .15-16

* AMERICAN MARKETING ASSOCIATION

[2] عليان ربحي، مصطفى . فاضل السمراني، إيمان. المرجع السابق. ص14.

و بناء على التعريفات السابقة للتسويق ، و لبيان واقعه التطبيقي لابد من إبراز الأبعاد التالية :

- التسويق يمثل نظاما متكاملا تتفاعل من خلاله مجموعة من الأنشطة الفعالة و المصممة بهدف الوصول إلى نهايات معينة، و لهذا لابد من توفير الإمكانيات و الموارد بما فيها المعارف و المهارات اللازمة للوصول إلى النتائج.
- أن التسويق يمثل عملية موجهة و مصممة مسبقا، و هو ما يتطلب قدرا من التخطيط و الإعداد، و إخضاع عملية التسويق للمنطق و المنهجية العلمية.
- إن التسويق عملية ديناميكية ذات أبعاد تنعكس مضامينها على عمليات التحول و التطور الاجتماعي و الاقتصادي، و هذا يعني أن التسويق مسؤولية اجتماعية.
- إن المقياس الرئيسي لمساهمة التسويق في عملية التطور الاجتماعي هو مستوى الاستهلاكية، و بين السلع و الخدمات التي ينتجها النظام الإنتاجي.
- إن ثنائية التأثير بين "أطراف المنظومة التسويقية يؤكد حقيقة الاعتمادية و التداخل بين عناصرها، و بالتالي ضرورة التنسيق لإنجاز الأهداف التسويقية.
- إن مفهوم الربح كما هو وارد في تعريفات التسويق يمتد إلى أبعد من مجرد الربح المادي، و هذا يوسع من نطاق التجربة التسويقية لتصبح أكثر شمولية و يمتد مفهوم التسويق إلى مؤسسات أخرى اجتماعية أو خدمية.[1]



الشكل رقم 28 : خصائص العملية التسويقية

2.1.1. مفهوم تسويق خدمات المعلومات :

يقوم مفهوم التسويق على دراسة حاجات المستفيدين و رغباتهم، ثم إنتاج السلع (فهارس، بيبليوغرافيات، كشافات، قواعد البيانات،...إلخ) و الخدمات التي تؤدي إلى إشباع تلك

[1] ربحي عليان ، مصطفى. فاضل السمرائي ، إيمان . المرجع السابق. ص18

الحاجات و الرغبات، إضافة إلى عملية تسعير هذه السلع و توزيعها و ترويجها و إيصالها إلى المستفيدين.
و لقد عرفت جمعية المكتبات الأمريكية (ALA)* تسويق المعلومات بأنه: مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى تعزيز التبادل و البناء السريع و الاستجابة بين موردي خدمات المكتبات و المعلومات المستفيدين أو المستخدمين الفعليين و المتوقعين لهذه الخدمات، و هذه الأنشطة تعني بإنتاج هذه الخدمات و تكليفها وطرق توصيلها و تحسينها . (2)

- تسويق خدمات المعلومات مجموعة من الأنشطة و الأعمال المتكاملة التي تقوم بها إدارة متخصصة في المكتبة أومركز المعلومات، و تسعى في خلالها إلى توفير السلع، أو الخدمات، أو الأفكار للمستفيدين الحاليين المتوقعين بالكمية و المواصفات و الجودة المناسبة و المطلوبة، و بما يتماشى مع أذواقهم و في الوقت و المكان المناسبين، و بأقل تكلفة ممكنة، و بأسهل الطرق المتاحة، و ذلك بالتعاون مع الدوائر الأخرى في المكتبة .[1]

و يعرف" آرثر ستر نجولد" التسويق " بأنه مدخل تخطيطي للتعرف و خدمة مستفيدين معنيين بطريقة تؤدي إلى تعزيز خدمات المعلومات في المكتبة المتخصصة" [2]
و المفهوم من التعريف الأخير بأن التسويق ما هو إلا عملية تخطيط منظمة للتعريف بخدمات المعلومات التي تقدمها المكتبة المتخصصة إلى المستفيدين يقع تخصصهم في نطاق تخصص تلك المكتبات، و لا يقتصر الأمر على ذلك فقط بل إن التخطيط لخدمات جديدة أو تحسين تلك الخدمات التي تقدمها هذه النوعية من المكتبات و إعلام المستفيدين من المكتبة بما يعتبر تسويقا لتك الخدمات.
و يهدف التسويق من وراء ذلك إلى سد الفجوة بين المكتبة و بين المستفيد منها و إيجاد و تطوير علاقات تربط بين تلك المكتبة و ذلك المستفيد سواء كان هذا المستفيد يقع في نطاق الهيئة التي تخدمها المكتبة أو خارجي يعمل في نطاق التخصص الذي تعمل فيه المكتبة.
و ينبغي الإشارة هنا إلى أن المكتبات الجامعية تقدم خدمات تختلف عن تلك المؤسسات التجارية و الصناعية التي تهدف إلى الربح من وراء تسويق أي سلعة، فما هو الربح الذي يمكن أن يعود على المكتبة من تسويق خدماتها؟ [3]
إن خدمات المعلومات بطبيعتها تعتبر شيئا غير ملموس و ليس لها صفات السلعة، و لكنها في ذات الوقت تشبه السلعة فالخدمات لا تخزن و لا تنقل و لا يعاد بيعها، بالإضافة إلى أن العميل و المستفيد هو أحد عناصر إنتاج و تقديم هذه الخدمة إن لم يكن العنصر الرئيسي و من ثم فإن إنتاج و تقديم الخدمة لا يقوم إلا بناءا على احتياج لها ، و الخدمات التي يمكن للمكتبة الجامعية أن تقدمها نوعان هما:

- النوع الأول من خدمات المعلومات، هو خدمات تقدم المستفيدين بمبادرة من المكتبة مثل البث الانتقائي و الإحاطة الجارية، و الكشافات و المستخلصات و

---

* AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION
(2) the ALA glossary of library and information science.Chicago: ALA, 1983. p140
(1) أحمد همشري ، عمر. المرجع السابق . ص .336
(2) Rasab, tanvir. Marketing for Librarianship and information professional .februg : Astib , 1991. p39
(3) عبد العزيز خليفة، شعبان. أمين، أحمد، الاتجاهات الحديثة في المكتبات و المعلومات: كتاب دوري يصدر مرتين في السنة. مصر: المكتبة الأكاديمية. 1994. ص93.

البيبليوغرافيات.

- النوع الثاني من خدمات المعلومات، هو خدمات تقدم بناء على طلب المستفيد نفسه مثل الإعـارة و الإطـلاع و التصـوير و الخـدمات المرجعيـة و الإجابـة علـى الاستفسارات التي يوجهها هذا المستفيد إلى المكتبة و خدمات الترجمة التي تقدم في هذه النوعية من المكتبات المتخصصة.

و التسويق لا يتوقف بعد انتهاء و تقديم الخدمة بل يستمر إلى ما بعد تقديمها أو ما يعرف برد الفعل أو التعرف على رد فعل المستفيد نحو الخدمة التي قدمت إليه أو نحو المكتبة بشكل عام و الاستفادة من تعليقاته و ردود فعله سواء نحو تطوير الخدمات التي قدمت إليه و تحسينها أو نحو تطوير الخدمات التي قدمت إليه و تحسينها أو نحو إنشاء خدمات جديدة تقدم إليه أو تدعيم خدمات المكتبة أو التعديل فيها أو إلغاء الخدمات التي لا يستفيد منها أحد أو إعادة تقييم تلك الخدمات . [4]

لإعطاء مزيد من الإيضاح لمفهوم تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية نورد النقاط التالية :

- التسويق نشاط اقتصادي إداري و مخطط بذات الوقت، ينطوي على عملية تبادل بين طرفين هما المكتبة (منتج) و المستفيد النهائي (المستفيد من خدمات المعلومات)
- المستفيد هو الهدف الرئيس للنشاط التسويقي، لأن تلبية حاجياته و رغباته و طلباته تعد محور عمل التسويق.
- التسويق عملية شاملة و مستمرة تبدأ قبل إنتاج السلعة أو تهيئة الخدمة أو تقديم الفكرة، و ذلك بدراسة حاجات المستفيد و رغباته و طلباته، و توقع حجم الطلب المتوقع على المعلومات و مصادرها و خدماتها و المواصفات و مستوى الجودة المطلبة من قبل المستفيد و ذوقه، و تمتد عملية التسويق بعد 'نتاج السلعة أو تهيئة الخدمة أو تقديم الفكـرة إلـى تحديـد سـعرها (مقابلهـا المـادي أو المعنـوي) و ترويجهـا و توزيعهـا و إيصالها إلى المستفيد بالشكل الذي يرغب و بالطريقة المناسبة و السريعة، كما تمتد عملية التسويق في المكتبات و مراكز المعلومات بعد حصول المستفيد على المنتج (فهارس، كشافات، بيبليوغرافيات، معلومات...) إلى مساعدته و إرشاده على استخدامه على النحو الأفضل لكي يحصل على أقصى إشباع ممكن لحاجاته و طلباته، كما تمتد أيضا إلى دراسة ردود فعله على ما قدم له، و بذلك فإن للتسويق دورة حياة مستمرة لا تنتهي.
- يعتمد المركز التنافسي للمكتبة في الوقت الحاضر على مدى نجاح نشاط التسويق في أداء مهمته في مجال دراسة السوق، و دراسة المنتجات و الخدمات و الأفكار المطلوبة، و تحديد السعر، و الترويج و التوزيع، و إيصال الوثائق و المعلومات و المنتجات الأخرى إلى المستفيد... إلخ
- التسويق خدمات المعلومات ليس بيعا، و ترويجا، و دعاية، و إعلانا، و علاقات عامة، و لكن كل هذه عناصر مهمة لمفهومه الشامل، كما أنه علم له أسسه و مبادئه و قواعده

---

[4] المرجع نفسه. ص94

.[1]

2.1.أهمية تسويق خدمات المعلومات :

لقد كان للظروف الصعبة و التحديات الكبيرة التي تواجهها المكتبات الجامعية في الوقت الحاضر و بخاصة فيما يتعلق بالانخفاض المستمر في ميزانيتها و مواردها المالية ، مقرونا بالارتفاع المضطرد في تكاليف الموارد و المصادر و الأجهزة، و النقص الواضح في مواردها البشرية المؤهلة، كان لها الدور المهم في اتجاه المكتبات و مراكز المعلومات إلى تسويق معلوماتها و خدماتها كإحدى الاستراتيجيات الحديثة لاستثمار مواردها المحدودة و زيادة الإفادة منها فيما يحقق الأهداف و يضمن لها الاستمرار في بيئته تتصف بالتقلب المستمر و التنافس الشديد، و من هنا برزت أهمية التسويق كمفهوم اقتصادي، و عد الكثير من الكتاب و الباحثين في اقتصاديات المعلومات في الأمور المخصصة لدى مناقشة موضوع التسويق في المكتبات على اعتبار أن قيمة المعلومات الاقتصادية تصل إلى الصفر إذا لم تستخدم المعلومات المتوفرة، و إذا لم تصل إلى المستخدمين في الوقت و الشكل المناسبين و بالسرعة المطلوبة، إن عدم استعمال الحصول عليها و تنظيمها و تخزينها، و بذلك يعيد التسويق خدمات المعلومات و إيصالها إلى المستفيد على النحو الذي يريد و يرغب إحدى الاستراتيجيات الاقتصادية الحديثة للمكتبات لمواجهة الظروف الاقتصادية الصعبة في عالم اليوم.[2]

و تنبع أهمية تسويق خدمات المعلومات أيضا من كونه النافذة التي تطل منها إدارة المكتبة على البيئة الخارجية، فإدارة التسويق هي إحدى الجهات الرئيسية التي تقوم بمراقبة ما يحدث في البيئة الخارجية المحيطة من عوامل أو متغيرات مؤثرة في نشاطها، مثل: تغير الأذواق، و حجم المنافسة و حجم الطلب المتوقع على المعلومات و مصادرها و خدماتها المختلفة، فنشاط التسويق و من خلال مراقبته و متابعته لحركة العوامل البيئية المختلفة يوفر المعلومات أو التغذية العكسية التي تبنى على أساسها الإدارات و الأقسام الأخرى في المكتبة خططها و قراراتها، ففي ضوء حجم الطلب على المعلومات الذي يتوقعه نشاط التسويق مثلا، تقوم إدارة تنمية المجموعات و إدارة المعلومات المحوسبة بوضع الخطة اللازمة لتغطية هذا الحجم بالمواصفات و الجودة المطلوبة، و بحسب الأدوار المعلنة للمستفيدين، كما تقوم الإدارة المالية بتوفير الأموال اللازمة لإعداد المعلومات و مصادرها فنيا بالسرعة المطلوبة و تقوم مصلحة الخدمات بتجهيز المكان و الرفوف المناسبة، و هكذا.

و تكمن أهمية التسويق أيضا في الموازنة بين العرض على المعلومات و الطلب عليها، إذ تستطيع المكتبة باستخدام جهود بحوث التسويق من تحديد اسس المعلومات و الخدمات المتاحة و حجم الطلب على المعلومات، و بما أن لكل فئة من فئات المستفيدين حاجتها الخاصة من المعلومات و الخدمات التي قد تختلف عن الفئات الأخرى، فقد ظهر التخصص في إنتاج المعلومات و تقديمها خدمة لهذه الفئات المتخصصة، و قد ساعد هذا الاتجاه على ظهور مؤسسات المعلومات و المستفيدين.

---

[1] أحمد همشري،عمر. المرجع السابق. ص338

[2] المرجع نفسه .ص. 340.

و يلعب تسويق خدمات المعلومات دورا مهما في رفع مستوى معيشة المستفيدين و رفاهيتهم و ثقافتهم بخاصة و أفراد المجتمع بعامة، و ذلك من خلال تسهيل عملية تدفق المعلومات إليهم بقصد إشباع حاجاتهم الحالية و المستقبلية، إن تدفق المعلومات و وصولها إلى المستفيد بالوقت المناسب يساعده على استخدامها على النحو الأفضل، و على إمكانية تطويرها و إعادة صياغتها و صناعتها و إنتاجها بأشكال جديدة كالكتب، البحوث و التقارير و غيرها، كما أن حصول متخذي القرار من المستفيدين على المعلومات الدقيقة و السريعة و الصادقة و بالوقت المناسب يساعدهم على اتخاذ القرارات الرشيدة و الواقعية، و جدير بالذكر، أن علم تسويق خدمات المعلومات قد استفاد من التكنولوجيا الحديثة و خاصة الحواسيب في التعرف على حاجات المستفيدين من المعلومات، و مقابلة هذه الحاجات بما هو متوافر بالفعل من المعلومات، و توصيل المعلومات إلى المستفيدين بالسرعة الممكنة، و تطوير خدمات معلومات جديدة.[1]

أما على المستوى الوطني فيلعب التسويق دورا كبيرا و بارزا في تحقيق أهداف التنمية الشاملة و بخاصة الاقتصادية منها، إذ تعد المعلومات في الوقت الحاضر سلعة و منتجا مهما له قيمة اقتصادية كبيرة، كما أن صناعة المعلومات أصبحت إحدى الصناعات الرئيسية التي تدر دخلا كبيرا على المستوى الوطني و بخاصة في الدول المتقدمة، و جدير بالذكر أن الإنتاج الكبير و المكشف للمعلومات الذي يسود العالم في يومنا هذا مصحوبا بالثورة التكنولوجية يحتاج إلى شبكة متقدمة من الخدمات التسويقية الوطنية تكون قادرة على تصريف هذا الكم الهائل من المعلومات المنتجة للأسواق على اختلافها سواء أكانت محلية أو إقليمية أو دولية.

3.1. أهداف تسويق خدمات المعلومات :

يهدف تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية إلى تحقيق المقاصد التالية : [2]

- إيجاد المستفيد المقتنع بأهمية الحصول على المعلومات و اقتناعه بها و استخدامها، و الإفادة منها بما يحقق حاجاته و رغباته.
- إشباع حاجيات المستفيد و رغباته من خلال دراسة سلوكه و اتجاهاته و العوامل المؤثرة في عملية اتخاذه لقراره لحيازة المعلومات و امتلاكها و الإفادة منها.
- المحافظة على المستفيد و العمل على إبقاء القناعة لديه في أن المنتجات المعلوماتية أو خدمات المعلومات المتوافرة في المكتبة و المقدمة إليه هي الأفضل و الأقدر على إشباع حاجاته و رغباته في ضوء ظروفه و إمكانياته الخاصة.
- الوصول إلى رضا المستفيد و ولائه للمنتجات المعلوماتية أو خدمات المعلومات المقدمة إليه وسيلة لضمان بقائه زبونا للمكتبة،و تكريسا لمبدأ الاستمرارية و التقدم.

يتبين من الأهداف السابقة لتسويق المعلومات أن المستفيد (المستهلك للمعلومات سواء أكان فردا أم منظمة) هو نقطة بداية نشاط تسويق خدمات المعلومات (البحث عن المستفيد و إيجاده و التعرف على حاجاته و رغباته و ذوقه...) و نقطة نهايته (إحداث القناعة لدى المستفيد و الوصول إلى رضاه و المحافظة عليه) و بالتالي فإن المفهوم الحديث لتسويق خدمات المعلومات يجعل المستفيد و خدمته الهدف الأول و الأخير، فهو منبع

---

[1] المرجع نفسه .ص.141.

[2] المرجع نفسه . ص.343

الأفكار و المنتجات المعلوماتية و محور الخدمات المعلوماتية و الأنشطة التسويقية المختلفة، و أن رضاه و قبوله هو محور النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعة و البقاء و الاستمرار.

إن تحقيق الأهداف السابقة يستدعي التنسيق و التكامل على مستويين هما : [3]

- المستوى الأول: تكامل و تنسيق داخلي بين إدارة تسويق خدمات المعلومات و الإدارات الأخرى في المكتبة، مثل مصلحة المالية، مصلحة تنمية المجموعات، مصلحة تنظيم المعلومات و غيرها.
- المستوى الثاني: تكامل و تنسيق خارجي بين نشاط التسويق، و دراسة المستفيدين، و دراسة السوق و الترويج و التوزيع و الإعلان...

إن هذا التكامل و التنسيق أمران ضروريان و لابد منهما لتحقيق أهداف تسويق خدمات المعلومات و تحقيق النجاح المطلوب.

4.1. منافع تسويق خدمات المعلومات :

لتسويق خدمات المعلومات عدة منافع نوجزها فيما يلي: [1]

1.4.1. المنفعة المكانية :

و تعني نقل المعلومات أو الأفكار أو الخدمات من المكتبة الجامعية إلى أماكن وجود المستفيدين، و بخاصة أولئك الموجودين في أماكن جغرافية بعيدة.

2.4.1. المنفعة الزمانية :

و تعني توفير المعلومات و مصادرها، و تخزينها حين الحاجة إليها من قبل المستفيدين، كما تعني توفير المعلومات و توصيلها إلى المستفيدين بالوقت المناسب.

3.4.1. المنفعة الحيازية :

و تعني نقل ملكية المعلومات أو المنتجات المعلوماتية من المكتبة إلى المستفيد بما يمكنه من استخدامها و إعادة إنتاجها و الحصول على المنافع التي يتوقعها من وراء حيازته لها، لابد من مراعاة التغلب على العقبات القانونية لنقل ملكية المعلومات إلى المستفيد.

4.4.1. المنفعة الشكلية :

و تعني تصميم و إنتاج خدمات و منتجات المعلومات بالجودة و المواصفات المطلوبة و بالشكل المناسب لأذواق المستفيدين و رغباتهم و حاجاتهم.

5.4.1. منفعة المعلومات :

و هي توفر الوسيلة الإعلامية و الإعلانية أو يعرف بنشاط الترويج، حيث تتوافر المعلومات أمام المستفيد :

- عن المكتبة.
- عن الوثائق البيبليوغرافية.
- عن الاستفسارات التي يمكن أن تجيب المكتبة عنها.

---

[3] عليان ربحي، مصطفى . فاضل السمرائي ، إيمان . المرجع السابق .ص.95.

[1] أحمد همشري ، عمر . المرجع السابق. ص342

و من الملاحظ من هذه المجموعة من المنافع أن التسويق يضيف قيمة كبيرة إلى الخدمات التي تقدمها المكتبة و إلى المكتبة نفسها ، و يجعل من تلك الخدمات أكثر نفعا و أكثر فائدة بالعمل على توفير المعلومات و الوثائق في المكان و في الزمان الملائمين، و بالشكل الذي يمكن استخدامها من خلاله، و كذلك من خلال حيازة المكتبة للوثيقة بناء على الحاجة الموجودة لدى المستفيد و تزويد هذا المستفيد بالمعلومات البيبليوغرافية و غيرها و التي تساعد على حيازة المستفيد لها من خلال الإعارة أو التصوير أو الإطلاع الداخلي أو من خلال المعلومات و الرد على استفسارات المستفيد حول هذه الوثيقة.

5.1. العوامل المؤثرة في تسويق خدمات المعلومات :

تتأثر أساليب تسويق خدمات المعلومات و نجاحها و فشلها في المكتبات الجامعية بطبيعة المستهلكين و المستفيدين و على هذه المكتبات أن تقدر هذه العوامل بالنسبة للمستفيدين و المستهلكين ، و إن هذه العوامل مكملة لدراسة تجزئة السوق التي تقوم بها المكتبات للتعرف على طبيعة المستهلكين و المستفيدين لأن هذه العوامل ذات تأثير كبير للتعرف المباشر و التواصل مع البيئة التسويقية المتمثلة بالجمهور ، و يمكن تبيين تلك العوامل فيما يلي :

1.5.1. المستوى الثقافي :

الثقافة هي كل ما يحيط بالأفراد من عادات و تقاليد متوارثة أو مكتسبة تتعلق بالبيئة و الأفكار و القيم و المبادئ و المعتقدات التي يكتسبها الأفراد من خلال العلم و الدراسة أو التوارث للعادات و التقاليد، و هذه كلها تنعكس أيضا على رغبات و حاجات الأفراد للمعلومات، و على المؤسسة أن تعي المستويات الثقافية في البيئة التي تسوق إليها معلوماتها و تحاول أن تشمل كافة المستويات الثقافية بل و تعمل على هيئة بالمعلومات و تسويقها بطريقة ترفع من كفاءة بعض المستويات الثقافية و تطويرها و تجعلها أكثر مواكبة للأفكار الحديثة و المفيدة و المساعدة في تحسين طرق و أساليب العيش ، و ربما تذر عليهم الموارد المالية النافعة و الكثيرة .

2.5.1. أعمار المستفيدين :

و هنا يجب التعرف على توزيع الفئات العمرية و حاجاتهم الحقيقية و تسوق خدماتها وفق هذا المنظور، و تسعى إلى إشراك كافة الفئات العمرية في الإقبال عليها و تحويلهم من المستهلكين المحتملين إلى المستهلكين الفعليين.

3.5.1.أسلوب حياة المستفيدين :

و هنا نقصد رؤية و أسلوب الحياة للأفراد حتى لو كانوا من نفس المستوى الثقافي أو الاجتماعي أو الاقتصادي، فإن لكل شخص أو ربما عائلة أسلوبا خاصا في الحياة و متطلبات معنية و هم بالتالي يرغبون في خدمات معلوماتية مختلفة تبعا لأسلوب حياتهم، و بالتالي فإن اختلاف الأسلوب ينعكس حتما على الآراء و المعتقدات في المواضيع العلمية و التجارة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسة و الرؤية المستقبلية و هذا كله يتطلب حتما حاجات معلوماتية تسوق له بأسلوبه المؤمن به و الذي يسير حياته و معيشته.

4.5.1. مستوى التعليم :

و يلعب المستوى التعليمي للمستهلكين دورا كبيرا في تحديد حاجاتهم و رغباتهم كما يساعد هذا المستوى مقدمي خدمات المعلومات على استخدام الطرق المختلفة في الدعاية و الإعلان و الترويج عن السلع في مؤسساتهم، و من المعلوم أن هناك اختلافا في استخدام أساليب الدعاية و الترويج في مجتمع غالبيته من محدودي المستوى التعليمي عن مجتمع ترتفع فيه نسبة التعليم العالي و المتقدم للمستهلكين.

5.5.1.الرغبات والحاجات الخاصة :

هناك رغبات و حاجات خاصة تحكم المستفيد و تجعله يختلف عن الآخرين، هذه الرغبات في البحث عن المعلومات في مجالات علمية مختلفة و البحث عن مصادر معلومات مختلفة شكلا و مضمونا بغض النظر عن العمر و المستوى الثقافي أو الاجتماعي، فهناك من يرغب في استخدام الحواسيب و الانترنت و حتى هذه يستخدمها لأغراض مختلفة، و هنالك من يفضل المصادر الورقية، و هكذا كذلك تختلف الرغبة الموضوعية فلا نتوقع أن كافة الأطباء يفضلون فقط المصادر الطبية و المهندسين فقط المعلومات الهندسية...الخ.

6.5.1. الطبقات الاجتماعية :

على المكتبة التعرف على أنواع الطبقات الاجتماعية في المجتمع الذي تخدمه و هذه الطبقات الاجتماعية هي نتاج مجموعة من المتغيرات المتعلقة بالوظيفة و الدخل و مستوى التعليم، و لكل طبقة حاجات و رغبات خاصة في خدمات المعلومات . [1]

2. سوق المعلومات و استراتيجية تسويق الخدمات في المكتبات الجامعية :

السوق بالنسبة للمكتبة الجامعية هو عبارة عن أفراد عندهم حاجات معرفية و معلوماتية تتطلب الخدمة و الإشباع ، و لهم قدرة و رغبة في طلب حاجاتهم من المعلومات ، وهم أساسا من أعضاء هيئة التدريس (الأساتذة) و الباحثين و الطلبة من مرحلة التدرج و مرحلة ما بعد التدرج .

و سوق المعلومات يعتبر من النقاط الهامة التي يجب معرفتها من قبل إدارة المكتبة المكلفة بتسويق خدمات المعلومات ، لأن على أساسه يتم بناء السياسات التسويقية للمكتبة ، وعلى معرفته الجيدة كذلك يتوقف نجاح الخطة التسويقية الموضوعة في المكتبة الجامعية .

1.2. دراسة سوق المعلومات :

دراسة سوق المعلومات تعني " التحليل الكمي و الكيفي للسوق ، بمعنى العرض و الطلب الحقيقي أو المتوقع للمنتج المعلوماتي أو الخدمة حتى تسمح باتخاذ القرارات " . [1]

من هذا التعريف لدراسة السوق ، نجد أن دراسات السوق ترتكز على جانبين من الدراسة ، جانب كمي و آخر نوعي.

1.1.2. الدراسة الكمية لسوق المعلومات :

---

[1] عليان ربحي، مصطفى . فاضل السمرائي ، إيمان . المرجع السابق .ص.122-123

[1] كورتل ، فريد ؛ بن حسين ، ناجي . التسويق : المبادئ و السياسات . قسنطينة : منشورات جامعة قسنطينة ، 2001 .ص.10

تهدف الدراسة الكمية لسوق المعلومات إلى تحديد الكمية من مصادر المعلومات التي يمكن تسويقها ، و الأوقات التي تناسب تسويقها ، و الأماكن التي يتم فيها ذلك ، فهي توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات التالية :

- كم تختار من منتجات المعلومات و خدماتها ؟
- متى تتم عملية الاختيار و التزويد و التسويق ؟

و تتم الدراسة الكمية بواسطة سبر أراء المستفيدين الحاليين و المحتملين من خدمات المكتبة الجامعية من خلال دراسات ميدانية ، بفضل الاستجوابات حول كمية مصادر ومنتجات المعلومات التي نود اختيارها و تزويد المكتبة منها ، كما تتم الدراسة الكمية بواسطة العينة الدائمة الممثلة للمجتمع المدروس ، إذ تتم التحقيقات على نفس الأشخاص دوما ، و توجد عدة نماذج لعينات دائمة :

- عينة دائمة للمستفيدين .
- عينة دائمة للموردين و الموزعين .
- عينة دائمة للموظفين و المهنيين .

2.1.2. الدراسة النوعية لسوق المعلومات :

الهدف من وراء الدراسة النوعية هو الحصول على معلومات عن سوق المعلومات ، و التي ستؤثر في النهاية على نوعية المنتجات و مصادر المعلومات و خدماتها المقدمة لرواد المكتبة ، و هذا النوع من الدراسة يوصلنا إلى الإجابة عن السؤال :

ماذا نختار من المنتجات و مصادر المعلومات و خدماتها ؟

و عموما فالدراسة النوعية تكمل الدراسة الكمية عند دراسة السوق ، وتهدف الدراسات كذلك إلى الكشف عن محفزات إقبال القراء و رغباتهم و سلوكهم ، و ردود الفعل إزاء المعلومات المتوفرة و خدماتها المقدمة .

أما الوسائل المستعملة في الدراسة النوعية لسوق المعلومات فتتمثل في المقابلة المباشرة مع المستفيدين ، و التي تتم من طرف خبراء قادرين على تحليل ردود فعل الرواد ، وكذلك تستخدم الملاحظات في الدراسة النوعية ، عن طريق آلات تصوير أو مراقبة مباشرة مخفية تسجل السلوك الطبيعي للقارئ عند استخدامه لمواد المكتبة الجامعية .

2.2. تجزئة سوق المعلومات :

من مهام المكتبة الجامعية السعي لخدمة السوق المعنية بها بكفاءة ، و المكتبة بذلك تهدف إلى تحديد المستفيدين الذين يكون بمقدورها تلبية رغباتهم و إشباع حاجاتهم أكثر من غيرهم ، و في نفس الوقت فإن هؤلاء المستفيدين يمثلون بالنسبة للمكتبة سوقا ذات ربحية عالية أكثر من غيرهم .

و حتى تتمكن المكتبة من اختيار السوق (مستفيدين) أو القطاع (فئة) من السوق الذي تخدمه ، فإنها بحاجة إلى توصيف هذا السوق ، بمعنى تحديد خصائص الأفراد الذين يكونونها ، وهذا ما يطلق عليه تقسيم السوق أو تجزئة السوق .

1.2.2. أسس تجزئة سوق المعلومات :

تجزئة السوق هي الخطوة التي يتم بموجبها تقسيم السوق المستهدفة من المستفيدين الفعليين و المحتملين إلى فئات و أجزاء تشترك في صفات و مواصفات معينة ، إضافة إلى توحيدها في حاجتها ، و يمكن للمؤسسة أن تتبع مختلف الطرق و الوسائل و تعتمد العديد من المتغيرات و الصفات و المواصفات لتجزئة السوق ، حيث يمكن أن نقسمهم وفق الأسس التالية :

- الأعمار
- الجنس
- المستوى الاقتصادي و الاجتماعي
- المستوى الدراسي
- المناطق السكنية
- التخصصات

كذلك يمكن اعتماد طرقا أكثر تخصصا في تجزئة السوق أو ما يعرف بالمحيط الخارجي كالآتي: [1]

- **التجزئة وفق المعلومات الديموغرافية :**

حيث يتم جمع البيانات و تحليلها وفق المتغيرات التالية:
- العمر - الجنس - مستوى الدخل - الوظائف - الخلفية الثقافية - الخلفية التعليمية...الخ، و هكذا.

- **التجزئة وفق المعلومات الجغرافية :**

و هنا تؤخذ الاعتبارات و الحقائق الجغرافية المحيطة بالمكتبة مثل:
- المنطقة الجغرافية
- الطقس و المناخ
- التضاريس
- وسائط النقل
- طرق المواصلات
- ترتيب الشوارع ... و هكذا .

- **التجزئة حسب الحالة النفسية و السوسيولوجية :**

و تؤخذ بموجب هذه الطريقة أو الأسلوب عدة اعتبارات تقوم جميعها على أسس نفسية و سوسيولوجية ، حيث يكون من الضروري التعرف على التركيبة السوسيولوجية للسوق المستهدفة من خلال معرفة الإجابة عن الأسئلة التالية : [2]

- من هم السوق المستهدفة ؟
- ما هي التركيبة الاجتماعية لهذه السوق ؟
- كيف يتصرف أبناء هذا المجتمع أو البيئة ؟
- هل توجد ظروف نفسية صعبة لديهم ؟
- ما هي طريقة و أسلوب ردة فعلهم لمثل هذه الظروف و ما هي مواطن القوة أو

---

[1] عليان ربحي، مصطفى . فاضل السمرائي ، إيمان . مرجع سابق. ص 115
[2] المرجع نفسه .ص.117.

الضعف في هذه البيئة ؟

- من هم أصحاب النفوذ في هذه البيئة ؟ ما هي التركيبة الاجتماعية لهذه السوق ؟
- ما هي اتجاهاتهم ؟
- ما هي معتقداتهم ؟
- لأي الأفكار يتحيزون أو يؤمنون؟

- التجزئة وفق الحالة الاقتصادية :

حيث يتم دراسة و تجزئة السوق المستهدفة من الناحية الاقتصادية، بمعنى التعرف على الوضع الاقتصادي في المنطقة التي تخدمها المكتبة :

- هل الأغلبية عالية المستوى ؟
- متوسطة المستوى أو دون المتوسط ؟
- ما هي الصناعات و الأعمال الاقتصادية و التجارية السائدة في المنطقة ؟
- ما هو المستوى الاقتصادي الغالب على المنطقة ؟
- ما هو مستوى نمو و تحرك المنطقة اقتصاديا و مدى تأثير ذلك على السوق المستهدفة في المنطقة ؟

- التجزئة تكنولوجيا :

و هنا يتم دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على السوق المستهدفة ، حيث أصبحت التكنولوجيا اليوم تشكل عاملا مهما في أي بيئة ، و يقوم المعنيون بدراسة و معرفة مدى امتلاك السوق المستهدفة للأجهزة و البرمجيات كامتلاكهم لأجهزة التلفاز و أعدادها و نوعيتها و حداثتها، بالإضافة إلى أجهزة الحاسوب و حداثتها و نوعيتها و شركاتها المنتجة و ارتباطهم بشبكة الانترنت و المحطات الفضائية و دخولهم ضمن شبكات المعلومات المتاحة محليا و عالميا.

- التجزئة حضاريا و ثقافيا :

و هنا يتم التعرف على المستوى الحضاري و الثقافي للمكتبة ككل مثل : هل فيها آثار و متاحف، منتديات ثقافية، مسارح، تكثر فيها المعارض الفنية...الخ، ما هي الفعاليات الثقافية و الحضارية و عددها في المنطقة؟ هل توجد فجوة حضارية ما بين المنطقة المكتبة أو مركز المعلومات في المنطقة، و كيف للمكتبة العمل على سدها و تقليمها؟

- التجزئة حسب المنافسة للمكتبة :

على المكتبة و هي تدرس السوق المستهدفة إحصاء عدد المؤسسات و الشركات و الناشرون و مزودي المعلومات و المنظمات و الهيئات الرسمية و الخاصة و حتى الأشخاص أحيانا الذين ينافسون المؤسسة في المنطقة من حيث تقديم خدمات المعلومات و التي قد تتفوق أو توازي أو تشابه خدماتها ، و هل بالإمكان للمكتبة أن تتعاون مع هذه الجهات ؟

و في أي المجالات للتقليل من حجم المنافسة ؟

إن دراسة هذا الجانب على قدر كبير من الأهمية ، فإذا لم تستطيع المكتبة التفوق على هؤلاء المنافسين في السوق أو الانضمام إليهم و التعاون معهم، فهذا معناه أنها لم تستطيع

أن تقدم خدمات أكثر فاعلية و جذبا و مرونة و ابتكارا، و بأسعار أقل كلفة أو ربما مجانا، و على المكتبة -خاصة إذا اكتشفت أنها محاطة بسوق منافسة حقا- أن تعيد النظر في حساباتها أو تحاول أن تجد لها خدمات جديدة أو أخرى لكي لا تخرج نفسها و تفقد قدرتها و مكانتها في السوق.

2.2.2. فوائد تجزئة السوق في المكتبات الجامعية :

هناك أهمية و قيمة كبيرة جدا عندما تتعرف المكتبة بشكل فعلي مبني على معلومات إحصائية دقيقة توضح من خلالها و ترسم صورة صادقة و واقعية عن طريقة تفكير و أسلوب معيشة سوقها المستهدفة أي المستفيدين من خدماتها ، و أحلامهم و أفكارهم و اتجاهاتهم و طموحاتهم و أهدافهم المستقبلية و غيرها من الأفكار و الأمور.

بموجب ما سبق يمكن التعرف على السوق ثم تحديد الاحتياجات و الرغبات الحقيقية و الفعلية للسوق المستهدفة.

تستطيع المكتبة من تصميم الخدمات الحالية و المستقبلية بموجب ما ذكرناه أعلاه لكونها قد تعرفت بشكل مدروس و على أرض الواقع على كافة المتغيرات التي تحكم حياة الأفراد في سوقها.

العمل على تصميم و إعداد خدمات مختلفة حسب حاجات المستفيدين بعد تجزئتهم إلى فئات متجانسة أو شبه متجانسة تحكمهم نفس المتغيرات الاجتماعية و النفسية و الاقتصادية و البيئية و الديموغرافية و الثقافية، و بالتالي إشباع رغباتهم و تحقيق احتياجاتهم و إعداد السلع المطلوبة لهم بالضبط حسب ما يسعون فعلا للحصول عليه.

و أخيرا فإن أهم فائدة في تجزئة السوق هي التعرف على مجموعة من الأفراد لكي تستهدفهم و بالتالي إعداد الخطة التسويقية الملائمة و الوصول إلى المزيج التسويقي، و بالتالي العمل على جذبهم إلى سلعها.

3.2.2. حالات عدم تجزئة السوق :

هناك حالات لا تنجح معها سياسة تجزئة السوق لإعداد الخطة التسويقية للخدمات في المكتبات ، بل ويفضل عدم استخدامها تماما ، فمتى يجب على المكتبة أن تنسى موضوع التجزئة ؟ [1]

- السوق المتجانسة :

عندما تكون السوق المستهدفة غير مختلفة (متجانسة إلى حد كبير) أو تقل فيها الاختلافات إلى حد كبير، أو ربما تنعدم تماما، فالسوق المستهدفة المتجانسة و المتشابهة المتغيرات لا تختلف احتياجاتهم كثيرا و بهذا تصبح عملية و تحليل البيانات وفقا للتجزئة معدومة أو صعبة التحقيق، و هنا يتم تحديد الخدمات المطلوبة و الترويج لها بنفس الأسلوب و الطريقة لكل السوق المستهدفة كالمؤسسات المتخصص في موضوع معين.

- السوق غير المتجانسة :

---

[1] المرجع نفسه .ص.120

عندما تكون السوق غير متجانسة إلى حد كبير، و تكون الاختلافات بين فئات السوق المستهدفة كبير و جدية، و يتحول المجتمع أو السوق المستهدف إلى مجاميع صغيرة جدا، و كل مجموعة صغيرة جدا تعد سوقا كاملة لها رغبات و احتياجات على المؤسسة أن تحققها و هذا صعب جدا.
هذا النوع من السوق على سبيل المثال : طلبة الدراسات العليا في الماجستر و الدكتوراه، مقابل طلبة الدراسات التدرج في الليسانس ، فحاجات و متطلبات الفئة الأولى الخصوصية و العموم و الاختلاف في استراتيجيات البحث و أسلوب جمع المعلومات و دور مقدم الخدمة في قسم المراجع أو الدوريات أو قواعد البيانات يختلف تماما عن الأسلوب لطلبة الليسانس.

- خدمات المعلومات غير المختلفة :

عندما تكون خدمات المعلومات و المنتجات غير مختلفة (متجانسة في تقديمها للخدمة)، و هي تلك الخدمات التي لا يمكن أن يستغني عنها المستفيد في المكتبة أو بعبارة أخرى يجب أن يستخدمها ليصل إلى ما يحتاج من المعلومات وسط المجاميع الكبيرة، و أفضل مثال على هذه السلع هو الفهارس، و هنا لا نحتاج إلى تجزئة السوق للتأكد من فائدة هذه الخدمة أم لا، فلا يمكن لأي مستفيد أو مستهلك أن يستفيد من أي مكتبة دون استخدام هذه السلعة- و لو بدرجات متفاوتة- النقطة المهمة التي يمكن أن تستخدم فيها تجزئة السوق على هذه السلعة هي (شكل الفهارس) آلية ،يدوية (بطاقية) ، طبيعة عرض البيانات ، الكم، أسلوب الاسترجاع ...إلخ ، بمعنى آخر (مدى فاعلية الفهرس كمنتج في المكتبة) .

3.2. إستراتيجية تسويق خدمات المعلومات :

1.3.2. تعريف استراتيجية تسويق خدمات المعلومات :

تعرف الاستراتيجية بأنها خطة رئيسية يتحدد بموجبها المسار الذي يجب أن تسير عليه المنظمة، و أنشطتها المختلفة خلال فترة زمنية تمتد من الآن إلى تاريخ محدد في المستقبل ، من أجل تحقيق هدف معين أو أهداف محددة ، لها نفس البعد الزمني ، و تم تحديدها كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي .[1]
و تعرف إستراتيجية تسويق المعلومات بأنها الخطة الطويلة الأجل التي ترشد و توجه مجهودات تسويق المعلومات و رجالاته عن طريق تحقيق التوازن بين المزيج التسويقي و المتغيرات البيئية المختلفة المؤثرة في القرار التسويقي ، و من هنا يمكن القول أن إستراتيجية تسويق المعلومات تتضمن جانبين مهمين ، هما : [2]

- تحديد السوق المستهدف .
- مزيج تسويقي مناسب لإشباع حاجات المستفيدين و رغباتهم و أذواقهم .

و لا بد من الإشارة هنا أن هذه الإستراتيجية ليست ثابتة و إنما تتعدل و تتغير مع كل تغير في أهداف التسويق و مواقفه و ظروفه و أزمنته، و بالتالي يجب مراجعتها بصورة منتظمة و مستمرة.

---

[1] محمد المصري ، سعيد .إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية : المفاهيم و الاستراتيجيات . الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2002.ص.190.
[2] أحمد همشري ، عمر . مرجع سابق .ص.356 .

و بالنظر إلى وظيفة تسويق المعلومات و خدماتها نجد أنها تقسم إلى عدة أنشطة أهمها أنشطة السلع و خدمات المعلومات، و التسعير و الترويج و التوزيع و الخدمات و كل من هذه الأنشطة يحتاج من إدارة التسويق و القائمين عليها تبني إستراتيجية خاصة بها تحدد أسلوب مواجهة المواقف و إدارة النشاط و بذلك تكون هناك إستراتيجية للمنتجات المعلوماتية، و إستراتيجية خاصة بتسعيرها، و إستراتيجية خاصة بترويجها، و إستراتيجية خاصة بتوزيعها، و إستراتيجية خاصة بخدمات المستفيد، و إستراتيجية خاصة بالمعلومات التسويقية .[3]

2.3.2. فوائد استراتيجية تسويق خدمات المعلومات :

يمكن للإستراتيجية التسويقية للمعلومات تحقيق الفوائد التالية : [4]

- مساعدة المكتبة على التعرف على عوامل البيئة الخارجية و الحالية و المتوقعة مستقبلا و التعامل معها بكفاءة عالية.
- توجيه الاهتمام إلى تسويق المعلومات على المدى بعيد الأجل، و التنبؤ بالتغيير المحتمل في أهدافه و وظائفه و أساليبه، في حاجات المستفيدين و رغباتهم و أذواقهم، و كيفية التعامل معها بكفاءة عالية.
- زيادة الاهتمام بالسوق العالمية للمعلومات و وضعها بعين الاعتبار لدى التخطيط لتسويق المعلومات و عند إعداد إستراتيجية التسويق للمعلومات، لابد من مراعاة الإمكانيات و الموارد المالية و البشرية المتاحة، و توافر التسهيلات اللازمة مثل تسهيلات البحث و التطوير و التوزيع المادي، و منافذ التوزيع و الإعلان و غيرها .

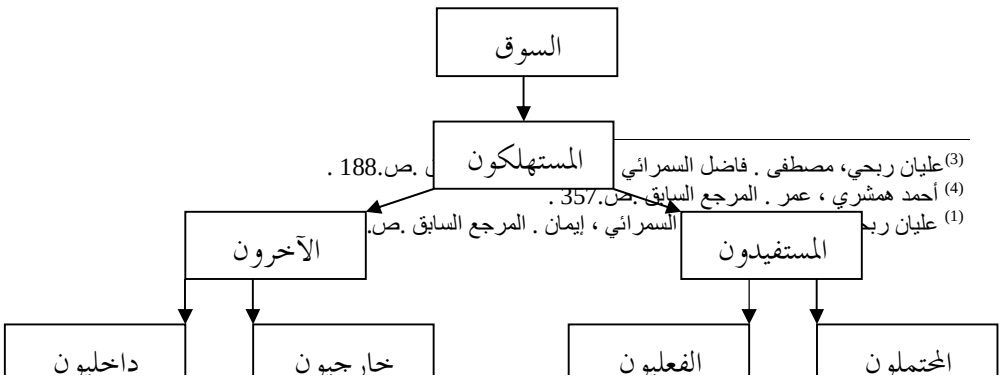
3.3.2. أسس استراتيجية تسويق خدمات المعلومات :

- تحديد جمهور التسويق :

و هذا يعني التعرف على السوق المستهدفة و التعرف على جمهورها، إن جمهور المكتبات يمكن أن يطلق عليه كل مما يلي: [1]

- جمهور المكتبة .
- المستهلكون .
- المستفيدون .
- الرواد .
- الزبائن .

و هؤلاء هم الفعليون و المحتملون ، و هناك أيضا فئة أخرى تعرف بالآخرين، و هؤلاء من العاملين في المكتبة من المجتمع الداخلي إضافة إلى الخارجيين ممن يميلون إلى المكتبة و خدماتها، و هكذا علينا أن نوضح جمهور أو سوق المكتبة بالشكل التالي :



(3) عليان ربحي، مصطفى . فاضل السمرائي ... ل .ص.188 .
(4) أحمد همشري ، عمر . المرجع السابق .ص.357 .
(1) عليان ربحي، مصطفى . فاضل السمرائي ، إيمان . المرجع السابق .ص.

الشكل رقم **29** : سوق المكتبة الجامعية

- اختبار الحاجيات:
  - احتياجات المستفيدين الفعليين .
  - احتياجات المستفيدين المحتملين .
  - احتياجات الآخرين .

حيث تختلف احتياجات هذه الفئات و تتغير، إذ أن احتياجات الفئة الواحدة عرضه للتغيير حسب طبيعة الحاجات و خصوصيتها.
و هذا ما يعرف أيضا تحليل المجتمع، و هذا ينطبق على كل أنواع المكتبات، و يظهر بوضوح عند تطبيقه على المكتبات العامة التي تخدم كافة الفئات في المجتمع.

- محددات السوق:

و تشمل: - المالية - القانونية - السياسة - الاجتماعية - المكانية - التكنولوجية - السرية.
لا يمكن دراسة و تحليل السوق دون التطرق إلى المحددات أعلاه التي تؤثر حتما في السوق المستهدفة من جهة و تحكم المكتبات من جهة أخرى.

4.3.2. إعداد الخطة الإستراتيجية :

الخطة الإستراتيجية أو التخطيط الإستراتيجي هي طريقة للتخطيط السليم التي تطابق ما بين المصادر المتاحة للمؤسسة و الفرص الأفضل بالاعتماد على الإمكانيات المتاحة لوضع خطة لكيفية تطوير المنتجات من المصادر و الخدمات.
و تبدأ الخطة الإستراتجية برؤية عن مستقبل أفضل مع التركيز على الوضع الحالي مع خطوات و إجراءات فعالة و سليمة لرسم مستقبل المكتبة التسويقي الناجح ، و الخطة الاستراتيجية الناجحة ينبغي أن تتمتع بجملة من المواصفات منها : [1]

- التركيز على المستهلكين :

---

[1] المرجع نفسه .ص.190

و ذلك من خلال مراعاة احتياجاته و رغباته ، و الاهتمام و الإصغاء إليه ، و تقليل الأخطاء المرتكبة في حقه ، و اعتباره هو أساس وجود المكتبة و العاملين فيها .

- تدريب و تكوين و توجيه العاملين :

بذلك بما يلبي حاجات و رغبات المستفيدين ، لأن توجيههم لتفهم ذلك في غاية الأهمية للخطة الاستراتيجية و ضمان نجاح تنفيذها .

- مراعاة مواطن القوة و الضعف في المكتبة :

و هذا يقتضي البحث عن أساليب حل أو القضاء على مواطن الضعف و زيادة أسباب النجاح و القوة ، ضمن المحددات التي تحيط بالمكتبة ، و من وسائل ذلك تشجيع الإيجابية و سعة الصدر و تقبل الأفكار الجديدة ، و التقليل من الروتين في اتخاذ القرارات ، و التعاون بين الأقسام ، و تقبل التغيير بمرونة ، و الإيمان بمبدأ " نحن نتعلم دوما "

- اعتماد مبدأ المكافئة و التقدير للعاملين :

لابد من إشعار العاملين الجيدين و المتميزين بذلك ، اعتمادا على مبدأ المكافأة ، وتشجيع العمل الجماعي و عمل الفريق ، لأنه مجال لطرح الأفكار و المناقشات و الإبداع و المنافسة المشروعة .

- اعتماد مبدأ الرؤية المستقبلية :

حيث لا تكفي فقط بتحديد الهدف الحالي للمكتبة و خدماتها التسويقية الآنية .

- اعتماد إدارة الجودة الشاملة :

و التي يمكن تمثيلها في بيئة المكتبات بالجودة الشاملة لخدمات المعلومات .

- اعتبار المستفيد شريك :

فهو هدف وجود الخدمات ، و له تأثير في نوعها ، فلا بد من التفكير فيه و في إمكانية مساهمته في رسم السياسة و الخطة الاستراتيجية لتسويق خدمات المعلومات ، إلى جانب العاملين في المكتبة .

- خدمة المستفيد كفرد :

و هذا اتجاه حديث في تسويق خدمات المعلومات ، حيث ينظر إلى تقديم الخدمات إلى المستفيدين كأفراد واحدا بواحد ، و ليس كفئات كما تعودنا في تجزئة السوق ، و كان يعتبر تقديم الخدمة الفردية شيء مستحيل و تعجيزي ، و لكن اليوم و مع تكنولوجيا المعلومات الحديثة ، و تقديم خدمات الخط المباشر و البحث في قواعد البيانات،و البث الانتقائي للمعلومات ، لابد من أن نحسب حسابا كبيرا لرغبة المستفيدين كأفراد [1]

4.2. تسويق خدمات المعلومات في عصر تكنولوجيا المعلومات :

إذا عدنا إلى نموذج كوتلر للمزيج التسويقي و نركز على المكان ، حيث فسرها لنا كوتلر: كيف تستطيع المكتبة أن تنشر وتوزع منتجاتها و خدماتها .

---

[1] المرجع نفسه .ص. 192.

لقد ظلت فكرة المكان في تسويق خدمات المعلومات في المكتبات لما قبل ظهور تكنولوجيا المعلومات ترتبط بالمكان أو البناية أو الموقع الجغرافي .
و عرفت المكتبات عبر التاريخ بأنها البناية و المكان و الموقع الذي يحفظ لنا الإنتاج الفكري الإنساني جيلا بعد جيل ، و تأصل هذا المفهوم و انعكس على الأبنية و الأقسام و أسلوب و قنوات نشر و توزيع الخدمات في المكتبة حيث صار التركيز على الكتب و المطبوعات و حفظها و خزنها و عرضها و إعارتها ، و صممت المكتبات وفق هذا المنظور التعامل مع مصادر المعلومات و المحفوظة في مكان ، هذا المكان يشترط أن يتواجد فيه :
المنتج + المستفيد + مقدم الخدمة .
اليوم و بسبب التطورات التكنولوجية تغير مفهوم كوتلر للمكان ، و تغيرت أيضا الرؤية إلى المكتبة على كونها مكانا أو بناية أو جدرانا ، و أن المكتبة التي تريد أن تقدم خدمات فعلية تتوافق مع احتياجات المستفدين الآن يجب أن تخرج من المفهوم المكاني القديم لها و لخدماتها ، كدلك فقد تغيرت قنوات و توزيع و نشر السلع و المنتجات أيضا في المكتبة ، فلم يعد الفهرس البطاقي أورف الحجز أو عارضة الدوريات أو خزانات الكتب هي وسيلة توصيل الخدمات إلى المستهلك ، كذلك فقد تعددت و تنوعت هده القنوات و الطرق .
و هكذا فإن تكنولوجيا المعلومات قد أعطت بعدا جديدا للمكتبة كمؤسسة تسويقية ، فالآن يمكن النظر إليها كمؤسسة أو نظرة مؤسسية (موقع و بناية) أو على أعفا وسيط أو حلقة وصل ما بين السلع و المنتجات أينما كانت و بين الاحتياجات و الرغبات المختلفة للمستفدين .
كما أن التسويق عبر الانترنيت يختلف عن المفهوم التقليدي للتسويق ، فالانترنيت لا تمتلكها شركة معينة و هي شبكة مفتوحة ليست معلقة ، وهي وسيلة تفاعلية تؤمن الاتصالات التفاعلية المباشرة باتجاهين من بين الشركات و العملاء و بين العملاء و عملاء آخرين ، وبين الشركات فيما بينها كدلك ، كما أن المستخدمين للانترنت يعتبروا شركاء فاعلين في العملية الإتصالية و ليسوا متلقين كما هو الحال في وسائل الاتصال الجماهيرية .

1.4.2. وظائف تسويق المعلومات عبر الانترنت :

إن التسويق عبر الأنترنت يقوم بالوظائف التالية : [2]

- الاتصال :

حيث تستخدم العديد من الشركات الأنترنت للتواصل مع عملائها القائمين و المحتملين ، وتستخدم خدمات البريد الإلكتروني للمناقشات بين مجموعة من المستخدمين حول موضوع معين ، و الدردشة و غيرها لأغراض الاتصال .

- البيع :

[2] العلاق ، بشير . تطبيقات الانترنت في الحاسوب . عمان : دار المناهج ، 2003 . ص.21-22

حيث توفر الأنترنت فرصا ذهبية للشركاء لتسويق منتجاتها و خدماتها و بيعها عبر الشبكة ، وقد عرفت المؤسسات التي تبيع منتجاتها عبر الأنترنت مثل (AMAZON) التي تبيع الكتب و الدوريات نموا هائلا في مبيعاتها أكبر مما كان متوقعا .

- توفير المحتوى :

حيث تقدم الأنترنت المنتج الفعلي نفسه و خاصة في حالة المعلومات التي لا يرتبط بأي منتج مادي ، و ذلك من خلال الدول و التجول في المواقع التي تضم هذه المعلومات ، كما أن مواقع مثل YAHOO تقدم بوابات أو معابر إلى مواقع مختلفة تضم المعلومات المطلوبة .

2.4.2. خصائص تسويق المعلومات عبر الانترنت :

إن التسويق عبر الانترنت يختلف عن غيره ، إذ أن له خصائص و إمكانيات مختلفة أهمها : [1]

- السرعة ، حيث تتدفق المعلومات من و إلى الأنترنت بسرعة فائقة .
- التغيير الدائم ، فالأنترنت اليوم هي غير إنترنت الأمس .
- أدوات جديدة تتطور بسرعة سواء من الأجهزة أو البرمجيات التي تأتي من مصادر غير تقليدية .
- مستثمرون جدد (خدمات تجارية) ينضمون إلى الشبكة من مختلف أنحاء العالم .
- يمكن لأي شخص أن يكون ناشرا ، أي أن يكون له موقع و بتكلفة معقولة .

كما أن العمليات التسويقية الأساسية عبر الأنترنت تتميز بما يلي :

- المنتج :

يمكن عبر الأنترنت تسويق جميع أنواع المنتجات و الخدمات ، و لكن تصميم المنتج يختلف إذ أصبح يتم عبر الأنترنت عبر التوصيف النصي والصوتي و المرئي .

- السعر :

يختلف التسعير كثيرا باستخدام الأنترنت ، ولكنها بالتأكيد تؤدي إلى الادخار في النفقات و تخفيض تكاليف هذه العناصر بما يزيد من التنافسية عند البيع عبر الأنترنت .

- المكان أو السوق :

الاختلاف هنا جوهري ، إذ لم يعد المنتج محصورا بحدود جغرافية معينة بل يمكن أن يصل إلى جميع أنحاء العالم .

- الترويج :

الأنترنت تعمل بغرض ترويج لمنتجات و خدمات المعلومات عبر العالم ، بما تتضمنه من إعلانات و مبيعات و علاقات عامة و تسويق ، حيث يتطلب تحديث أساليب الإعلان التقليدية عند تحويلها إلى الأنترنت. [2]

3. المزيج التسويقي لخدمات المعلومات :

---

[1] عليان ربحي ، مصطفى.فاضل السمرائي ، إيمان . المرجع السابق .ص.230

[2] طلال ، عبود . التسويق عبر الانترنت . دمشق : دار الرضا ، 2000 . ص.2-3

يعد المزيج التسويقي العمود الفقري لنشاط تسويق خدمات المعلومات و محور عمله ، و يعرف بأنه " مجموعة الأنشطة التسويقية المتكاملة و المترابطة للمعلومات التي يتم من خلالها دراسة المنتج المعلوماتي بما يتناسب مع حاجات المستفيد و رغباته و طلباته، و تحديد السعر أو المقابل المادي المناسب لتقديمه أو بيعه، ثم الترويج له لدى المستفيدين، و بعد هذا توزيعه و لإيصاله إلى المكان المطلوب و في الوقت المناسب، لذلك بغرض إشباع حاجات المستفيد و رغباته بأعلى مستوى ممكن، و تحقيق الربح المناسب ". (1)
و نظرا لكون الخدمات غير ملموسة مقارنة مع المنتجات المادية الملموسة ، فإن المزيج التسويقي لها يمتاز بصعوبة أكبر، بالرغم من اشتراكها من العناصر الأساسية الأربعة للمزيج التسويقي (المنتج، الترويج، التسعير، التوزيع) و لكن التطبيق يختلف بينهما .

1.3. تخطيط المنتج المعلوماتي :

ينبغي التخطيط لخدمات المعلومات لتقديمها في الوقت المناسب و بالنوعية المطلوبة ، و لكون الخدمات تنمو و تتطور، فإن من الضروري الاهتمام بتطويرها في كافة المجالات لاسيما و أن فرص الإبداع تبدو أكثر وضوحا في مجال الخدمات، كما أن الاستخدام الواسع للانترنت يحتم على المكتبات الجامعية العمل على استخدامها في مختلف خدماتها. (2)

1.1.3. تعريف المنتج المعلوماتي :

يمكن تعريف المنتج المعلوماتي بأنه " مجموعة من الصفات الملموسة و غير الملموسة تصمم لإشباع حاجات المستفيدين و رغباتهم و طلباتهم و أذواقهم".(3)
يبين هذا التعريف أن مفهوم السلعة (المنتج) المعلوماتية لا يقتصر على السلعة الملموسة فقط. و إنما يتعداها ليشمل المنفعة غير ملموسة المتمثلة بمجموعة الخدمات المعلوماتية المرافقة لتقديم السلعة نفسها.
و يشير البعض إلى أن النجاح في تسويق السلع (المنتج) المعلوماتية يعتمد إلى حد كبير على جودة الخدمات المعلوماتية المرافقة و مستواها و أسلوب تقديمها. و يتضح من هذا أن الخدمة إما أن تأتي مصاحبة لبيع السلعة المعلوماتية أو أن تباع مستقلة.
و جدير بالذكر، أن هناك مجموعة من الأنشطة أو الأعمال الأساسية التي يجب تخطيطها و إقرارها قبل إنتاج السلعة المعلوماتية و تقديمها إلى المستفيدين. و ذلك في ضوء النتائج التي جرى التوصل إليها من خلال دراسة السوق و المستفيدين، و من هذه الأعمال: تحديد مستوى جودة خدمات المعلومات، و تحديد حجم الطلب على كل نوع من الخدمات في فترة زمنية معينة في ظل المنافسة الراهنة في السوق، و تحديد سياسة تغليف السلعة المعلوماتية لحمايتها من الضرر و التلف و جذب المستفيد و ترغيبه في شرائها أو الإفادة منها، و تحديد العلامة و الاسم التجاري أو المعنوي للسلعة المعلوماتية بغرض التعريف بها و تمييزها عن السلع المعلوماتية التي تقدمها المكتبات الأخرى.

2.1.3. أنواع المنتجات المعلوماتية :

---

(1) أحمد همشري، عمر. المرجع السابق. ص344
(2) عليان ربحي، مصطفى. فاضل السمرائي ، إيمان . المرجع السابق. ص105
(3) أحمد همشري، عمر. المرجع السابق. ص344

و يمكن تصنيف المنتجات المعلوماتية كما يلي: [4]

- **منتجات ذات عائد معنوي :**

و هي منتجات معلوماتية يؤدي استهلاكها إلى عوائد معنوية لدى المستفيد و تتمثل هذه العوائد المعنوية بزيادة معرفة المستفيد و ثقافته، و زيادة ثقته بنفسه، و مثال ذلك تصوير و استنساخ مقالات لأغراض الثقافة العامة.

- **منتجات معلوماتية منتجة لغيرها :**

و هي تلك التي يؤدي استخدامها إلى الوصول إلى منتجات أخرى أو تطويرها، كالإفادة من الكشافات و المستخلصات و نشرات الإحاطة الجارية و البحوث المنشورة في الدوريات، و الكتب و غيرها لإعداد ورقة عمل في مؤتمر، أو إعداد مذكرة أو كتاب جديد أو بحث ما، و يتمثل هذا النوع من المنتجات المعلوماتية أيضا بالمعلومات التي تحصل عليها المؤسسات الصناعية و التجارية و مؤسسات إدارة الأعمال على اختلافها لتطوير منتج موجود فعلا أو إنتاج منتج أو سلعة جديدة.

- **المنتجات المعلوماتية المسيرة :**

و هي تلك المنتجات المتوافرة في جميع المكتبات، و يسهل على المستفيد الحصول عليها بأقل جهد ممكن و من أقرب مكان يكون فيه، و تندرج خدمات المعلومات (إعارة الكتب، الحصول على إجابة عن سؤال مرجعي، الحصول على مقالة من دورية معينة) تحت هذا النوع من المنتجات.

- **منتجات السوق :**

و هي تلك المنتجات المعلوماتية التي يحتاج شراؤها أو الحصول عليها القيام بدراسة و تقييم البدائل المتوافرة من حيث السعر و الجودة و الشكل و التغليف و الحداثة، و لا يقوم المستفيد بشرائها أو الحصول عليها إلا بعد القيام بمقارنة العروض المتوافر منها في المكتبات و مراكز المعلومات و مؤسسات المعلومات الأخرى على اختلافها، و يتميز هذا النوع من السلع المعلوماتية بأنه يتوافر في مؤسسات معلومات أقل عددا من تلك التي تتوافر فيها منتجات المعلومات المسيرة، و أن أسعارها مرتفعة قياسا بالسلع المسيرة.

- **المنتجات المعلوماتية الخاصة :**

و هي المنتجات التي يصر المستفيد على الحصول عليها، و يبذل جهدا كبيرا في سبيل ذلك رغم وجود منتجات أخرى بديلة، و ذلك لأهميتها الخاصة بالنسبة له، و تتصف هذه المنتجات المعلوماتية بارتفاع مستوى الجودة و السعر، و غالبا ما يتم شراؤها مباشرة من المنتج دون الاستعانة بالوسطاء، و من الأمثلة هذا النوع من المنتجات، المعلومات المستخرجة بالبحث المباشر من بنوك المعلومات بواسطة الحاسوب حول موضوع معين رغم وجود مصادر المطبوعة البديلة و تلك المخزنة على الأسطوانات المدمجة.

---

[4] المرجع نفسه .ص346.347

2.3. تسعير خدمات المعلومات :

يعد التسعير أحد العناصر المهمة في المزيج التسويقي للمعلومات، و ذلك لأن سعر المنتجات و الخدمات المعلوماتية هو الذي يحدد قيمتها التبادلية من وجهة نظر مؤسسات المعلومات و المستفيدين، و السعر هو " مبلغ من المال يدفعه المستفيد من أجل حيازة المنتج أو الخدمة المعلوماتية و الحصول على المنافع المتوقعة من جراء ذلك." (1)

و يعد التسعير من القرارات الإستراتيجية المهمة ، و يميز تسعير الخدمات المكتبية و المعلوماتية بروز حالة التفاوض حول السعر، و خاصة فيما يتعلق بساعات افتتاح المكتبة أو مركز المعلومات و ساعات تقديم الخدمات، علما بأن التسعير للخدمات يتأثر عادة بمكان تقديمها و وقت العمل و مهارة و إبداع مقدم الخدمة، إلى جانب عوامل أخرى كثيرة تتعلق بعدد المستفيدين من الخدمة و مستوى المنافسة في السوق، كما هو الحال في البرمجيات المستخدمة في المكتبات و مراكز المعلومات. (2)

و تشير الدراسات و الأبحاث المنشورة إلى أنه على الرغم من أن المكتبات و مراكز المعلومات قد نجحت في الماضي في تقديم خدماتها المعلوماتية دون مقابل، و لا يزال هذا الاتجاه سائدا حتى اليوم في كثير منها، إلا أن الظروف الاقتصادية الصعبة التي تواجهها هذه المكتبات و مركز المعلومات في الوقت الحاضر ، مصحوبة بالزيادة المضطردة في أسعار المواد الأولية و مصادر المعلومات و الصيانة و الأجهزة و المعدات ، و زيادة حدة المنافسة في السوق ، و بخاصة في الدول المتقدمة إلى الاتجاه نحو فرض رسوم مالية مقابل تقديم المنتج أو الخدمة المعلوماتية و الترويج لها و تشجيعها، و ذلك حتى تضمن لنفسها البقاء و الاستمرارية و تحقيق الأهداف الموضوعة في ظل بيئة شديدة التغيير و التقلب و تؤكد المؤشرات المختلفة بأن هذا الاتجاه يستمر في المستقبل و ستلحق كثير من المكتبات و مراكز المعلومات بالركب. (1)

3.3. الترويج لخدمات المعلومات :

يعرف الترويج بأنه " مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستفيد بالمعلومات الكافية عن مزايا السلعة أو الخدمة المعلوماتية، و إثارة اهتمامه بها، و إقناعه بتميزها و قدرتها دون غيرها من السلع و الخدمات المعلوماتية على إشباع حاجاته و رغباته و ذوقه، و ذلك بهدف دفعة إلى اتخاذ القرار الخاص بالحصول عليها أو شرائها ثم الاستمرار في استعمالها مستقبلا، و يعرف أيضا بأنه الاتصال بالآخرين و تعريفهم بأنواع السلع و الخدمات المعلوماتية المتوافرة في المكتبة أو مركز المعلومات، و زيادة اهتمامهم و تشجيعهم للحصول عليها أو شرائها "(2)

و يتبين من التعريفين السابقين أن الترويج هو عملية اتصال بين المكتبة و المستفيد الحالي أو المرتقب القصد منها ما يلي:

- تعريف المستفيد الحالي و المرتقب بالسلع و خدمات المعلومات المتوافرة لديها .
- إثارة اهتمام المستفيد بالمنتجات و خدمات المعلومات المتوافرة .

---

(1) المرجع نفسه . ص317

(2) عليان ربحي، مصطفى . فاضل السمرائي ، إيمان . المرجع السابق. ص105

(1) أحمد همشري، عمر. المرجع السابق . ص378

(2) المرجع نفسه. ص349

- إحداث تغيير في سلوك المستفيد و اتجاهاته، و خلق تفضيل للمنتجات و خدمات المعلومات المعروضة عليه، و جذب مستفيدين محتملين آخرين .
- التأثير على المستفيد بخصوص قرار الحصول على السلع أو خدمات المعلومات أو شرائها و الاستمرار في استعمالها و الإفادة منها .

إن الترويج للخدمات يواجه بعض الصعوبات مقارنة بالترويج للسلع، إلا أنه من الممكن جعل البرامج الترويجية للخدمات المكتبة و المعلوماتية أكثر فاعلية من خلال: [3]

- توضيح المنافع المتحققة من تقديم الخدمة من خلال الإعلانات و غيرها.
- الاهتمام بالغرض الشخصي للخدمة و تطوير مهارات الذين يقدمونها للمستفيدين.
- زيادة الإقبال على الخدمات المكتبية و المعلوماتية من خلال تعزيز السمعة الجيدة للخدمات المقدمة، و يجب على المكتبات و مراكز المعلومات القيام بتطوير برامج ترويج للخدمات من خلال تطوير عناصر الترويج.

1.3.3.أهمية ترويج خدمات المعلومات :

تنبع أهمية النشاط الترويجي في المكتبات و مراكز المعلومات مما يلي: [4]

- بعد المسافة بين المكتبة و المستفيد في أحيان كثيرة ، مما يتطلب توافر وسائل أخرى تساهم في تحقيق الاتصال و التفاهم بين الطرفين.
- احتدام المنافسة في السوق بين المكتبات، مما يتطلب القيام بجهود ترويجية لإثبات الذات و التميز و تثبيت المكانة في السوق.
- تنوع أفراد جمهور المستفيدين الحاليين و المرتقبين، و تنوع المعروض عليهم من السلع و خدمات المعلومات من مختلف الجهات، ما يتطلب تعريفهم و توعيتهم بأهمية و تميز الخدمة المقصودة.
- زيادة مبيعات منتجات و خدمات المعلومات، مما سيؤدي إلى تخفيض كلفة الوحدة المنتجة منها و إلى تخفيض الأسعار.

2.3.3. عناصر النشاط الترويجي لخدمات المعلومات :

يتشكل النشاط الترويجي لمنتجات و خدمات المعلومات في المكتبات من العناصر التالية:

- الإعلان :

و هو وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو خدمات المعلومات بوساطة جهة معينة مقابل أجر مدفوع، لما يعرف بأنه عملية حث و اقناع لشراء السلع و خدمات المعلومات، و تحقيق التقبل لأفكار المكتبة على أساس غير شخصي، و ذلك باستخدام و سائل اتصال عامة و تستخدم المكتبات وسائل متعددة للإعلان عن سلعها و خدماتها و أفكارها من أهمها: الوسائل المطبوعة كالصحف و المجلات و الرسائل عبر البريد العادي و الكتيبات و النشرات و صحيفة المكتبة، و غيرها. و الوسائل السمعية البصرية كالراديو

---

[3] عليان ربحي، مصطفى. المرجع السابق . ص105

[4] أحمد همشري، عمر. المرجع السابق. ص349

و التلفاز أو بواسطة المعلقات العامة، أو المعارض، و من الوسائل الحديثة للإعلان في المكتبات البريد الإلكتروني و شبكة الانترنت.

- البيع الشخصي :

و يعرف بأنه النشاط الشخصي للترويج الذي يتضمن البحث عن المستفيد المرتقب و إجراء اتصال معه وجها لوجه بغرض تعريفه بالسلعة أو الخدمة أو الفكرة المعلوماتية، و محاولة إقناعه باقتنائها أو شرائها.

و يمكن القول بأن اختيار موارد بشرية مناسبة من الأمور المهمة في هذه الوظيفة، و تعد الخطوة الأولى في تكوين قوة تسويقية، لذا يجب إيلاؤها الأهمية الخاصة .

- الدعاية :

تعرف الدعاية بأنها الوسيلة غير الشخصية و المجانية للترويج عن خدمات المعلومات و الأفكار للمستفيدين تقوم بها المكتبة بواسطة جهة معينة، و تستخدم غالبية المكتبات الدعاية وسيلة لتحفيز المستفيدين على الاهتمام بنشاطها و خدماتها و أفكارها، و أيضا للحفاظ على مستوى قبول من العلاقات معهم، و تعزيز مكانتها لديهم.

- العلاقات العامة :

لقد أصبحت الحاجة ماسة في عصرنا الحاضر الذي يتصف بالتعقيد و التطور المستمر، و اتساع نطاق السوق و تعدد حاجات الناس و رغباتهم و تنوعها، أن ترتبط المكتبات بعلاقات طيبة و وطيدة مع جمهورها، و أن تعمل على كسب ثقتهم و تفهمهم و دعمهم، و ذلك من خلال الاتصال الصادق معهم، و معرفة آرائهم و اتجاهاتهم و ميولاتهم، و تلمس حاجاتهم، و وضع مصالحهم بعين الاعتبار.

و تعرف العلاقات العامة بأنها جهود إدارية منظمة و مستمرة تهدف إلى إقامة و تدعيم مفاهيم متبادلة بين المكتبات و جمهورها.

4.3. توزيع خدمات المعلومات :

من المعلوم أن الكثير من السلع و خدمات المعلومات لا تستهلك داخل المكتبة، و التي تستهلك أو يفاد منها بنفس الوقت الذي تنتج فيه، و هنا يأتي دور التوزيع المادي في تحريك أو نقل المنتجات و خدمات المعلومات من مكان إنتاجها إلى مكان استهلاكها من قبل المستفيد، و كذلك في سد الفراغ بين وقت إنتاج السلعة أو خدمة المعلومات و بين وقت طلبها من قبل المستفيد، و بذلك يساهم التوزيع المادي في خلق كل من المنفعة الزمنية و المكانية للسلعة و الخدمة المعلوماتية بتوفيرها في الوقت الذي يحتاجه المستفيد و في المكان الذي يتوافر فيه حيث تكون حاجته إليها كبيرة. [1]

1.4.3. طرق توزيع خدمات المعلومات :

من الطرق الشائعة لتوزيع خدمات المعلومات: [1]

- طريقة التوزيع المباشر :

---

[1] المرجع نفسه . ص. 352

[1] عليان ربحي، مصطفى. فاضل السمرائي ، إيمان . المرجع السابق . ص 105

و تتم بشكل مباشر مابين الخدمة و المستفيد، و هي من أقصر الطرق و أكثرها بساطة و فيها تمر الخدمة من المصدر إلى المستفيد النهائي بدون وسيط، و يتم التوزيع المباشر على النحو التالي:

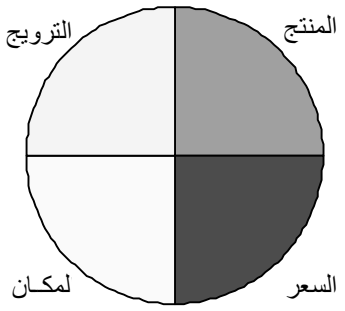
المنتج ← البائع ← المستهلك .

المكتبة ← مقدم الخدمة (المكتبي) ← المستفيد .

و يمكن توزيع الخدمة في المكتبات بواسطة البريد أو الهاتف أو الفاكس أو الانترنت.

- طريقة التوزيع غير المباشر :

و فيها يتم استخدام الوكلاء لتوزيع خدمات المعلومات في الشركات و المنظمات، و في المكتبات يستخدم وسطاء المعلومات.



الشكل رقم 30 : المزيج التسويقي لخدمات المعلومات

- ملخص الفصل الخامس :

نجاح المكتبة الجامعية في تسويق خدمات المعلومات هو الطريق الذي يوصلها إلى إرضاء المستفيدين من خدماتها ، ويضمن لها الربحية و الاستمرار ، و هي من أجل ذلك تعمل على فهم السوق الذي تخدمه ، و تتعامل معه بما يحقق أهدافها ، و تسعى لتوفير أنسب المنتجات المعلوماتية المشبعة لرغبات الرواد و احتياجاتهم ، وذلك بأقل التكاليف ، و بأحسن وسائل الترويج و الإشهار و التواصل مع الجمهور

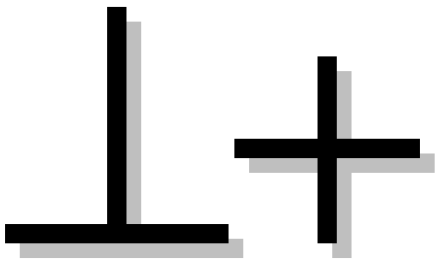
، و دون اضـطلاع المكتبـة بهـذه المهـام و الواجبـات تفشـل رسـالتها ، وتخفق في تحقيق أهدافها .

إذا كان تسويق خدمات المعلومـات علـى هذا القدر مـن الأهميـة بالنسبة للمكتبة الجامعية ، و أنها توفر لأجل ذلك ما تستطيع من مـوارد ماديـة و بشرية .

و إذا كانـت المـوارد البشـرية المكلفـة بتحقيـق أهـداف المكتبـة ، و تنفيـذ وظائفهـا و نشـاطاتها ، لابـد و أن تكـون علـى قـدر مـن الكفـاءة بكـل أبعادهـا ؛ العدديـة و الأدائيـة و السـلوكية ، فـإن التسـاؤل الذي يبقى مطروحا في نهاية هذا الفصل هو :

هل لتقييم الموارد البشرية تـأثير علـى نجـاح تسـويق خـدمات المعلومـات في المكتبة الجامعية ؟

هذا ما ستجيب عنه الدراسة الميدانية في الفصل المقبل إن شاء الله .



تقييم الموارد البشرية و أثره على تسويق خدمات المعلومات

محتويات الفصل

- 6 .
1. مدخل تعريفي .
2. تذكير بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .
3. تحليل بيانات الدراسة الميدانية .
4. النتائج العامة للدراسة .
- ملخص الفصل الميداني .

[.. فتبينوا ..]

θ

⊥+

تقييم الموارد البشرية

و أثره على تسويق خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة

- 6 :

العاملون في المكتبات الجامعية ، و المستفيدون من خدماتها ، بقدر ما هم موضوع تقييم وبحث ، بقدر ما يمكن الاعتماد عليهم كمقيم و مصدر لمعلومات التقييم ، فبعدما تعرفنا على أهم الجوانب النظرية لموضوع الدراسة بأبعاده المختلفة بداية من المكتبات الجامعية و خدماتها ، إلى إدارة الموارد البشرية و تقييمها ، وصولا إلى تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية ، نحاول من خلال هذا الفصل السادس الميداني ملامسة واقع تقييم الموارد البشرية في مكتبة أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية ، و استبيان رأي العاملين فيها ، و المستفيدين من خدماتها ـ كلا على حدى ـ حول أهمية تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية ، و ضرورة تقييم الوظائف الرئيسية لإدارتها ، و دور ذلك في تحقيق كفاءة العاملين ، و دور الكفاءة في نجاح تسويق خدمات المعلومات .

لنستهدف من وراء كل ما سبق الإجابة عن تساؤلات الدراسة الميدانية و التحقق من صدق فرضياتها ، و الوصول أخيرا إلى إجابة صريحة عن إشكالية الدراسة : هل لتقييم الموارد البشرية تأثير على نجاح خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية ؟ ، في شكل نتائج عامة للدراسة .

وقبل كل ذلك نعرج على لمحة تاريخية عن جامعة الأمير عبد القادر ، و تعريف بمكتبتها ـ محل الدراسة الميدانية ـ كمدخل تعريفي ، كما نذكر بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في عجالة بسيطة .

1. مدخل تعريفي

1.1. لمحة تاريخية عن جامعة الأمير عبد القادر :

أنشئت جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة بموجب المرسوم رقم : 122/84 الصادر بتاريخ 04 أوت 1984 ، وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية ، و الاستقلال المالي تحت وصاية وزارة التعاليم العالي و البحث العلمي ، و نشأت فكرة الجامعة عن المشروع الكبير لبناء مسجد الأمير عبد القادر ، ومن بين الأهداف التي تسعى الجامعة لبلوغها ما يلي :

- تكوين الطلاب تكوينا علميا في مختلف العلوم الشرعية .
- المساهمة في تعليم ونشر المعارف الإسلامية .
- المساهمة في تطوير البحث و تنمية الروح العلمية .
- نشر البحوث و الدراسات

- تحقيق المخطوطات الإسلامية الموجودة داخل الوطن و خارجه .
- تكوين الإطارات المستقبلية للجامعات و المعاهد الجزائرية ، ولاسيما ذات الطابع الإسلامي .

و بموجب المرسوم الرئاسي رقم : 182/84 الصادر بتاريخ 04 أوت 1984 فإن تخصصات الجامعة صدرت كما يلي :

- معهد أصول الدين .
- معهد الشريعة و القانون .
- معهد الحضارة الإسلامية .

و جاء المرسوم التنفيذي رقم 253/98 المعدل و المتمم للقانون رقم 544/83 المتضمن الهيكل التنظيمي النموذجي للجامعة ، و الذي أحدث نظام الكليات على مستوى الجامعات الجزائرية ، و بالتالي ألغى نظام المعاهد ، و استبدل بنظام الكليات التي تنقسم بدورها إلى أقسام تقنية و إدارية مشتركة بالإضافة إلى مكتبة مركزية .

و عليه فقد أنشئت بجامعة الأمير عبد القادر كليتان :

- كلية أصول الدين و الشريعة و الحضارة الإسلامية .
- كلية الآداب و العلوم الإنسانية .

لقد استقبلت الجامعة خلال اثنان وعشرون سنة الماضية (1984 – 2006) أكثر من عشرة آلاف (10000) طالبا و طالبة ، تخرج منهم حوالي ستة آلاف (6000) من بينهم حوالي مائة و خمسون (150) أجنبيا من العالم العربي و لإفريقيا و آسيا و أوروبا .

لقد أشرف على تأطير الطلبة المتوافدين على جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية في التدرج وما بعد التدرج أكثر من ثلاثمائة و ستون (360)أستاذا من العلماء و الباحثين من الجزائر و من دول مختلفة . [1]

2.1. مكتبة أحمد عروة :

1.2.1. تعريفها :

في عام 1989 عند افتتاح جامعة الأمير عبد القادر لم تكن المكتبة الجامعية جاهزة لتقديم خدماتها للطلبة و الباحثين و الأساتذة ، فاضطرت إدارة الجامعة إلى تخصيص قاعة كبيرة من قاعات الطابق السفلي للجامعة كمكتبة جامعية ، إذ لم تكن تتماشى مع أدنى المقاييس العلمية و الفنية المتعارف عليها في المكتبات الجامعية ، و هذا ما حد من قدرتها على تأدية وظيفتها في تقديم الخدمات ، وظل الأمر كذلك لمدة تسع سنوات .

و في شهر سبتمبر من عام 1993 تم التدشين و الافتتاح الرسمي لمكتبة الجامعة ، وأطلق عليها اسم العميد الثاني للجامعة (1989 – 1992) الدكتور أحمد عروة ، و على الرغم من النقائص التقنية في بناية المكتبة إلا أنها غطت الكثير من العيوب و النقائص التي كانت في البناية القديمة ، سواء من حيث مواردها البشرية و الكفاءات المهنية أو من حيث الموارد المادية و التجهيزات .

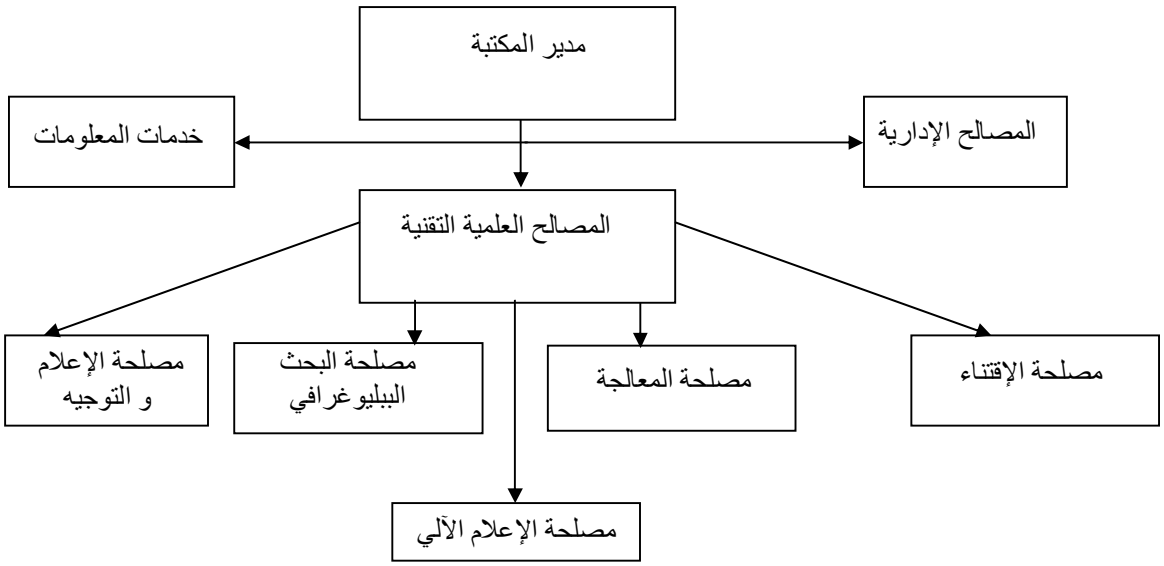
---

[1] معلومات مستقاة من : " حصيلة الجامعة خلال عشرين عاما : 1984 – 2004 " قسنطينة : جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية ، 2004 .

و المكتبة حاليا تتوفر على مخزن لحفظ الكتب و قاعتين للمطالعة إحداهما للطلبة و الأخرى للطالبات ، وقاعة للباحثين في قسم مقارنة الأديان ، وجناح خاص بالأقسام الإدارية و الفنية للمكتبة ، بالإضافة إلى قسم الدوريات ومكتبة الأساتذة و الباحثين .
من هذا المنطلق فعمر مكتبة أحمد عروة يتعدى العشرون سنة ، غير أن انطلاقتها الفعلية و الفعالة كانت سنة 1993 لما أصبحت تقدمه من خدمات متميزة لروادها ، وتطبيقها للأساليب العلمية الحديثة و التكنولوجية في وظائفها الرئيسية ، من خلال مشروع الأتمتة الذي قامت به .
وتطبق المكتبة نظاما أليا محليا لتسيير مختلف وظائفها ، بدءا بنظام التزويد الآلي ، فنظام التصنيف ، فنظام الفهرسة ، ثم نظام الإعارة معتمدا على التقنيات الدولية ISO – ISBD مع إمكانية التعديل و التحديث ، بالإضافة إلى تقديم خدمات نوعية للمستفيدين ، ومن نتائج استخدام هذا النظام الآلي في المكتبة بروز المكتبة الإلكترونية ، التي جاءت للمحافظة على الأوعية الفكرية الناذرة ، من خلال تحويلها إلى الشكل الرقمي ، كما يمكن هذا النظام المكتبة من إعارة مجموعاتها الرقمية عبر شبكة الانترنت .

2.2.1. هيكلها التنظيمي :

يمكننا أن نوضح الهيكل التنظيمي لمكتبة أحمد عروة من خلال المخطط التالي :



شكل رقم 31: الهيكل التنظيمي لمكتبة أحمد عروة

3.2.1. رصيدها الوثائقي:

تضم المكتبة رصيدا وثائقيا متزايدا في شتى تخصصات الجامعة ، و بلغات متعددة و أشكال مختلفة ، و الجدول التالي يبين ذلك :

الرقم	قواعد المعلومات	الرصيد
01	قاعدة معلومات الكتب باللغة العربية	15250
02	قاعة معلومات الكتب باللغات الأجنبية	1522
03	الكتب المقتناة سنة 2006/2005	1233

04	قاعدة معلومات الدوريات	575
05	قاعدة معلومات الرسائل الجامعية	1019
06	قاعدة معلومات المخطوطات	719
07	قاعدة معلومات المكتبات الفرعية	3745
08	قاعدة معلومات مكتبة مقارنة الأديان	1531
09	قاعدة معلومات المكتبة الإلكترونية (CD-ROM . CASSETTE VIDEO)	175
10	قاعدة معلومات المكتبة الرقمية	1562
11	قاعدة معلومات مكتبة البريل (Braille)	30
	المجموع العام لرصيد قواعد معلومات المكتبة الجامعية	31203

جدول رقم 04 : الرصيد الوثائقي لمكتبة أحمد

4.2.1. أقسامها :

- المكتبة المركزية :
  - قاعة مطالعة : تتسع لـ 400 مقعد .
  - مخزن : سعته 120 ألف نسخة .
  - قسم المراجع و مقارنة الأديان : يتسع لـ 20مقعدا
  - قسم المكفوفين : يتسع لـ 04 مقاعد
  - قسم الإنترنت : يتسع لـ 10مقاعد
  - قسم المكتبة الإلكترونية : يتسع لـ 10 مقاعد
  - قسم الصيانة و التجليد
  - قسم الإعارة الداخلية و الخارجية
- مكتبة الأساتذة :

ما يميز هذه المكتبة أنها عبارة عن مكتبات خاصة لمجموعة من الشيوخ الجزائريين في الأدب و التاريخ و العلوم الإسلامية ، و هي تحتوي على 72 مقعدا ، و تتكون من المكتبات الخاصة التالية :

  - مكتبة الشيخ محمد خير الدين
  - مكتبة الشيخ محمد الشريف بدوي
  - مكتبة الشيخ عبد المؤمن العياشي .
  - مكتبة الشيخ محمد الطاهر الساحلي
  - مكتبة الشيخ العربيي أبو زيد الحركاتي
  - مكتبة الشيخ بن بلقاسم الشيطي
  - مكتبة الشيخ النعيم النعيمي
  - مكتبة الشيخ محمد خباب
- مكتبة الشيوخ :
  - الشيخ صالح بن العابد .

- الشيخ بن الموهوب أحمد الموهوب
- الشيخ مجدل المختار
- الشيخ أحمد دردور
- الشيخ محمد السعيد بن صويلح
- الشيخ بغو بوبكر

- المكتبة الرقمية :

برزت المكتبة الرقمية (الإلكترونية) بمكتبة أحمد عروة نتيجة لاستخدام النظام الآلي ، و جاءت للمحافظة على الأوعية الفكرية النادرة ، و بالتالي تحويلها إلى الشكل الرقمي ، كما تقوم المكتبة بإعارة مجموعاتها الرقمية عبر شبكة الانترنت [*].

- قسم المخطوطات .
- قسم الدوريات و الرسائل الجامعية : و به أربعون (40) مقعدا .

5.2.1. نظامها :

تتبع مكتبة أحمد عروة الجامعية نظام التصنيف لديوي العشري الذي يقسم المعرفة إلى عشرة أقسام رئيسية (*) ، وحتى يتمكن الباحثون من الوصول إلى المعلومات التي يبحثون عنها فإن المكتبة تضع بين أيديهم الوسائل الرئيسية في خدمات المعلومات التي تساعد على تحقيق احتياجاتهم من المعرفة و منها :

- الفهرس المحزوم .
- الفهرس المؤتمت .

ومكتبة أحمد عروة مفتوحة للطلبة و الأساتذة و الباحثين ، حيث يتم الدخول إليها باستظهار بطاقة المكتبة ، و تتم الاستثناءات بترخيص من مدير المكتبة .

أما الإعارة فإن المكتبة تسمح للطالب بإعارة ثلاثة (03) كتب لمدة أقصاها خمسة عشر (15) يوما قابلة للتجديد ، كما تسمح للأساتذة و الباحثين بإعارة خمسة (05) كتب لمدة أقصاها خمسة عشر يوما قابلة للتجديد كذلك [1]

6.2.1. مواردها البشرية :

(*) نتيجة لقدوم مكتبة أحمد عروة على تحويل البعض من أوعيتها الفكرية النادرة إلى الشكل الرقمي ، و إمكانية الإطلاع عليها على نطاق واسع عبر شبكة الانترنت ، برزت مشكلة هامة تركت الكثير من الجدل و الأخذ و الرد عند المختصين و المهتمين، تمثلت في الصيغة القانونية و المعنوية لهذا الإجراء ، و خاصة فيما يتعلق بحقوق الطبع ، و الحصول على إذن مسبق من المؤلف .

(*) يقسم نظام التصنيف ديوي العشري المعرفة إلى عشرة أقسام رئيسية كما يلي :

- 000. المعارف العامة – 100 . الفلسفة – 200 . الديانات – 300. العلوم الاجتماعية – 400.اللغات – 500. العلوم البحتة – 600. العلوم التطبيقية – 700. الفنون – 800. الأدب – 900 . التاريخ و الجغرافيا .

[1] معلومات مستقاة من : دليل مكتبة الدكتور أحمد عروة الجامعية لسنة 2005 / 2006 .

يتكون الطاقم البشري للمكتبة من ثمانية و خمسين (58) موظفا موزعين على مختلف المصالح و الأقسام ، غير أن هذا التعداد في تغير دائم حسب ما تقتضيه مصلحة المكتبة ، و الجدول التالي يبين ذلك :

نوعية المنصب	العدد
محافظ بالمكتبة الجامعية	01
ملحق بالمكتبة الجامعية	05
مساعد بالمكتبة الجامعية	03
عون بالمكتبة الجامعية	05
متصرف إداري	01
مهندس دولة في الإعلام الآلي	02
تقني سامي في الإعلام الآلي	02
مساعد إداري رئيسي	01
مساعد إداري	02
عون إداري	01
عون رقن	01
عون متخصص في آلات النسخ	01
عون مهني للتجليد	02
أعوان مهنيين صنف 03	17
عامل متقاعد	05
عامل بالساعات	07
المجموع	58

جدول رقم 05 : الموارد البشرية لمكتبة أحمد عروة

7.2.1. المستفيدون من خدماتها :

بلغ عدد المستفيدين من خدمات المكتبة لسنة 2006 ، ألفين و تسعمائة و خمس و عشرون (2925) مستفيدا ، منهم 2685 مستفيدا فعليا ، و 240 مستفيدا محتملا [*] ، و الجدول الموالي يبين توزيع المستفيدين من خدمات المكتبة :

فئات المستفيدين من خدمات المكتبة	العدد
الأساتذة المنخرطين في المكتبة	138
الطلبة المنخرطين في المكتبة	2329
طلبة ما بعد التدرج المنخرطين في المكتبة	218
المستفيدون المحتملون	240
المجموع	2925

[*] المستفيدين المحتملين هم غير المنخرطين في المكتبة ، الذين لا يملكون بطاقة القارئ ، و إنما يستفيدون من المكتبة عن طريق تراخيص خاصة من مدير المكتبة ، ومن هؤلاء الباحثون و الأساتذة و الطلبة من خارج جامعة الأمير عبد القادر ، و موظفي الجامعة و غيرهم .

جدول رقم 06 : المستفيدون من خدمات المكتبة

2. تذكير بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :

1.2. إشكالية الدراسة و تساؤلاتها :

إذا كان من أبرز مهام الموارد البشرية في المكتبات الجامعية السعي للنجاح في تسويق خدمات المعلومات ، بما يلبي احتياجات المستفيدين ، ويشبع رغباتهم من المعلومات .
و كان من أولى وظائف إدارة المكتبة التقييم الشامل و المستمر لمواردها البشرية ، و معرفة جوانب الضعف و القصور في أدائها ، من أجل و ضع العلاج و الحلول المناسبة لذلك .

فهل لتقييم الموارد البشرية تأثير على نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية ؟

وتبعا لهذه الإشكالية ، وحتى نسهل عملية التحكم في جزئيات موضوعنا يمكن أن نطرح التساؤلات التالية :

- هل تضطلع مكتبة أحمد عروة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و تقييمها ؟
- هل المستفيدون من خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة راضون ؟

1. هل توفير الموارد البشرية المناسبة للمكتبات الجامعية يتطلب القيام بالتقييم ؟
2. هل تقييم الموارد البشرية يقتضي تقييم الوظائف الرئيسية المسؤولة عن توفيرها ؟
3. هل تقييم الموارد البشرية يحقق كفاءتها من حيث العدد و مستوى الأداء و السلوك ؟
4. هل لكفاءة الموارد البشرية تأثير على نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية ؟

2.2. فرضيات الدراسة :

الفرضية الأساسية التي انطلقنا منها كإجابة مؤقتة لإشكالية الدراسة هي :

إن لتقييم الموارد البشرية تأثير على نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية .

و إلى جانب هذه الفرضية الرئيسية لدراستنا نحتاج إلى فرضيات فرعية تكون كإجابات مؤقتة للتساؤلات السابقة ، و التي تنتظر النفي أو الإثبات من خلال الدراسة الميدانية ، و هذه الفرضيات هي :

5. مكتبة أحمد عروة تضطلع بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و تقييمها .
6. المستفيدون من خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة راضون .
7. إن توفير الموارد البشرية المناسبة للمكتبة الجامعية يتطلب القيام بالتقييم .
8. تقييم الموارد البشرية يقتضي تقييم الوظائف الرئيسية المسؤولة عن توفيرها .
9. إن لتقييم الموارد البشرية تأثير على تحقق كفاءتها في العدد و الأداء و السلوك .
10. إن لكفاءة الموارد البشرية تأثير على نجاحها في تسويق خدمات المعلومات .

3.2. المجتمع الأصلي للدراسة و عينتها :

لهذه الدراسة مجتمعان أصليان ، المجتمع الأول يتمثل في جميع الموارد البشرية لمكتبة أحمد عروة و بلغ عددهم ثمانية و خمسون (58) موظفا و عاملا ، و المجتمع الثاني هو جميع المستفيدين الفعليين و المحتملين من خدمات المكتبة ، و الذين بلغ عددهم ألفين و تسعمائة و خمس و عشرون (2925) مستفيدا ، منهم أساتذة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية و طلبتها و موظفوها و بعض الباحثين و الطلبة من خارج الجامعة .
وقد جاء هذا التقسيم تبعا لتقسيم الدراسة الميدانية إلى قسمين متكاملين، الأولى موجهة إلى الموارد البشرية العاملة بالمكتبة ، و الثانية موجهة إلى المستفيدين من خدماتها .
و تم اختيار عينة انتقائية ممثلة لمجتمع الموارد البشرية بلغت تسعة عشر (19) موظفا ، أي ما نسبته 32.76 % يتولون الوظائف التالية : محافظ المكتبة و الملحقين و المساعدين و الأعوان التقنيين بالمكتبة ، و المتصرفين الإداريين و المهندسين و التقنيين السامين في الإعلام الآلي ، و كان الأساس للاختيار هو الوظيفة التي يتولاها الموظف و مستواها ، و قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على هذه العينة بمساعدة السيد مدير المكتبة الذي قام بعملية التوزيع و الاسترجاع للاستمارات ، لاستلامها أخيرا من مكتبه .
أما العينة الممثلة لمجتمع المستفيدين من خدمات المكتبة فقد تم اختيارها عشوائيا بنسبة بلغت 15 % من كل من فئات الأساتذة و طلبة التدرج و طلبة ما بعد التدرج و المستفيدين المحتملين ، و قد بلغ تعداد هذه العينة أربعمائة و أربعون (440) مستفيدا ، تم اختيارهم عن طريق التوزيع المباشر للعدد المحدد من استمارات الاستبيان على الواصلين إلى المكتبة أولا بأول ، و هذا على مستوى مكتبة الطلبة و مكتبة الطالبات و مكتبة الأساتذة و قسم الدوريات.

4.2. منهج الدراسة و أداة جمع البيانات :

اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات و المعطيات حول الموضوع ثم تحليلها و الخروج بنتائج دقيقة وموضوعية .
كما اعتمدنا على الاستبيان كوسيلة وحيدة من أجل جمع البيانات الميدانية ، وخصصنا نموذجين منه ، فكان الأول موجها إلى الموارد البشرية للمكتبة ، وتمحور حول إدارة الموارد البشرية بالمكتبة وتقييمها ، و ضرورة التقييم للحصول على أفراد مناسبين للوظائف المكتبية ، و دور التقييم في تحقيق كفاءة الموارد البشرية ، وأثر الكفاءة على نجاح تسويق خدمات المعلومات .
و كان الاستبيان الثاني موجها للمستفيدين من خدمات المكتبة ، و تمحور حول مدى رضا المستفيدين من خدمات المعلومات ، وموقفهم من تقييم الموارد البشرية ، و مساهمة ذلك في رفع كفاءتها ، و أثر الكفاءة على نجاح تسويق خدمات المعلومات .

5.2. توزيع الاستبيانات و استرجاعها :

1.5.2. بالنسبة للعاملين بمكتبة أحمد عروة :

لقد كانت مهمة توزيع الاستبيان المخصص للعاملين في مكتبة أحمد عروة على عينة الدراسة و استرجاعه في غاية السهولة و الدقة ، و هذا يعود إلى عدة اعتبارات نذكر منها :

- قلة عدد أفراد العينة البالغ تسعة عشر (19) فردا ، و تجمعهم في مكان واحد .

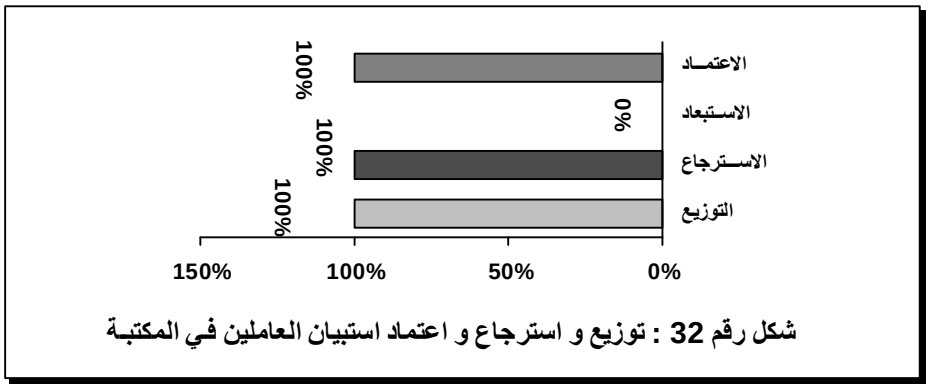
- المستوى العلمي و الثقافي الجيد لأفراد العينة .
- التعاون و الدعم الكامل من قبل إدارة المكتبة و مواردها البشرية .

و الجدول التالي يوضح نسب توزيع و استرجاع استمارات الاستبيان على العاملين بالمكتبة :

استمارات الاستبيان	التكرارات	النسبة المئوية
عدد أفراد العينة	19	% 100
الاستمارات الموزعة	19	% 100
الاستمارات المسترجعة	19	% 100
الاستمارات المبعدة	00	% 00
الاستمارات المعتمدة	19	% 100

جدول رقم 07 : توزيع و استرجاع و اعتماد استمارات الاستبيان

لقد تمت تغطية كامل أفراد العينة التسعة عشر باستمارات الاستبيان من خلال التوزيع المباشر ، و كذلك تم استرجاع كامل الاستمارات ، و لم يتم استبعاد أي استمارة عند تفريغ بياناتها ، بل تم اعتماده كلها لدقتها و سلامة بياناتها .



شكل رقم 32 : توزيع و استرجاع و اعتماد استبيان العاملين في المكتبة

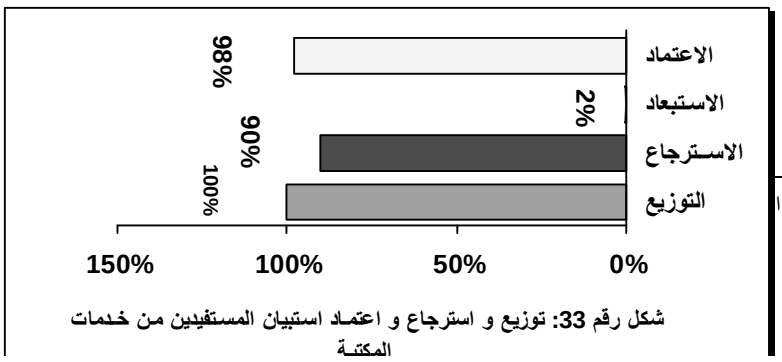
2.5.2. بالنسبة للمستفيدين من خدمات المكتبة :

تميزت عملية توزيع الاستبيان الموجه للمستفيدين من خدمات المكتبة و استرجاعه ببعض الصعوبات ، نتجت أساسا عن الظرف الذي تم فيه توزيع الاستبيان و استرجاعه ، و الذي كان مع نهاية السنة الجامعية 2005 / 2006 ، مما أدى إلى غياب أغلب الطلبة عن الجامعة بشكل واضح ، و عدم إرجاع البعض للاستمارات ،
و الجدول التالي يبين عملية توزيع و استرجاع و اعتماد استمارات الاستبيان الخاصة بالمستفيدين :

استمارات الاستبيان	التكرارات	النسبة المئوية
عدد أفراد العينة	440	% 100
الاستمارات الموزعة	440	% 100
الاستمارات المسترجعة	396	% 90.00
الاستمارات المستبعدة	09	% 02.27
الاستمارات المعتمدة *	387	% 97.72

جدول رقم 08 : توزيع و استرجاع و اعتماد استبيان المستفيدين من خدمات المكتبة

لقد قمنا بتغطية كامل عينة الدراسة من خلال توزيع 440 استمارة استبيان على المستفيدين من خدمات المكتبة حسب فئاتهم ، و غير أننا لم نتمكن من استرجاع كل الاستمارات الموزعة ، بل اقتصرنا على استرجاع 90.00 % منها ، فيما لم نتمكن من استرجاع الـ 10 % من الاستمارات الباقية ، كما أننا قمنا باستبعاد 02.27 % من الاستمارات المسترجعة لأسباب متعددة ، كان أغلبها يتعلق إما بعدم الإجابة عن أغلب أسئلة الاستبيان أو التناقض المبالغ فيه عند الإجابة ، أو كثرة الشطب و التعليقات في بعض الاستمارات ، و اكتفينا في نهاية المطاف باعتماد 97.72 % من الاستمارات المسترجعة ، أي ما نسبته 87.95 % من مجموع الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة ، و هو ما يمثل نسبة 13.23 % من المجتمع الأصلي لدراستنا ، و المتمثل في مجتمع المستفيدين من خدمات مكتبة أحمد عروة البالغ عددهم 2925 مستفيدا على اختلاف صفاتهم .



شكل رقم 33: توزيع و استرجاع و اعتماد استبيان المستفيدين من خدمات المكتبة

* نسبة الاستمارات ا

3. تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

نظرا للتكامل بين استمارتي الاستبيان المخصصة للعاملين ، و المخصصة للمستفيدين ، و التكامل المتوقع في البيانات المستخلصة منهما ، فإننا سوف نعمد إلى تحليل بيانات كل استمارة على حدى ، مع الربط و الإحالة فيما بينهما في المواضع التي تتطلب ذلك ، و الخروج بنتائج عامة موحدة في نهاية الفصل .

1.3. تحليل البيانات الخاصة بالعاملين في المكتبة :

تم توجيه استبيان للعاملين بمكتبة أحمد عروة احتوى على ثلاثين (30) سؤالا توزعت على خمسة (05) محاور تبعا لفرضيات الدراسة ، و فيما يلي بيانات و تحليلات و نتائج كل محور :

1.1.3. إدارة الموارد البشرية و تقييمها بمكتبة أحمد عروة :

يستهدف هذا المحور جمع بيانات من عينة العاملين بمكتبة أحمد عروة ، حول مدى اضطلاع المكتبة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، و تقييمها ، و هي تشمل مايلي :

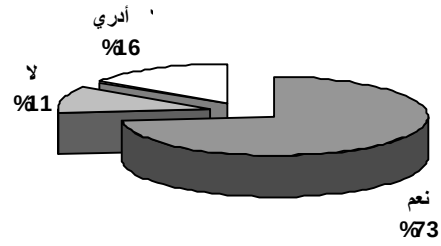
- **وجود مخطط الموارد البشرية للمكتبة :**

رسم مخطط للموارد البشرية ضروري لأية منظمة ، و المكتبة الجامعية من أهم المؤسسات الخدمية التي تهتم بهذا الجانب من أجل التأكد من توفر العنصر البشري للمكتبة في المستقبل بالعدد و النوعية المناسبتين ، فهل تقوم مكتبة أحمد عروة بهذه الوظيفة الإدارية الهامة ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	% 73.68
لا	02	% 10.52
لا أدري	03	% 15.79
المجموع	19	% 99.99

جدول رقم 09 : وجود مخطط للموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة

إن أغلب العاملين بمكتبة أحمد عروة يتفقون على أن إدارة المكتبة تقوم برسم مخططات دورية لمواردها البشرية ، وذلك بنسبة بلغت 73.68 % ، و هذا يعني أن المكتبة تهتم بهيكل مواردها البشرية ، و احتياجات الوظائف المكتبية من العنصر البشري في المستقبل بشكل دوري و مستمر ، سواء كان ذلك من حيث الأعداد أو من حيث المهارات و الكفاءات العلمية المناسبة .
و قد عبر ما نسبته 15.79 % من أفراد العينة عن عدم درايتهم بوجود مخططات للموارد البشرية بالمكتبة ، و هذا راجع أساسا إلى كون هؤلاء قد وظفوا حديثا في المكتبة ، و هم غير مطلعون بشكل كاف عن الجوانب الإدارية و التنظيمية للمكتبة ، بقدر ما هم مطلعون على الجوانب العملية التقنية و الفنية للوظيفة المكتبية .



شكل رقم 34: وجود مخطط الموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة

- تقييم

مخطط الموارد البشرية بالمكتبة :

إذا كانت مكتبة احمد عروة تقوم برسم مخططات لمواردها البشرية بشكل دوري و دائم ، كما رأينا في الجدول رقم (09) ، فهل تقوم المكتبة بتقييم هذه المخططات لتتأكد من أدائها للوظيفة التي رسمت من أجلها ، و تصويب النقائص التي تشوبها تبعا لذلك ؟

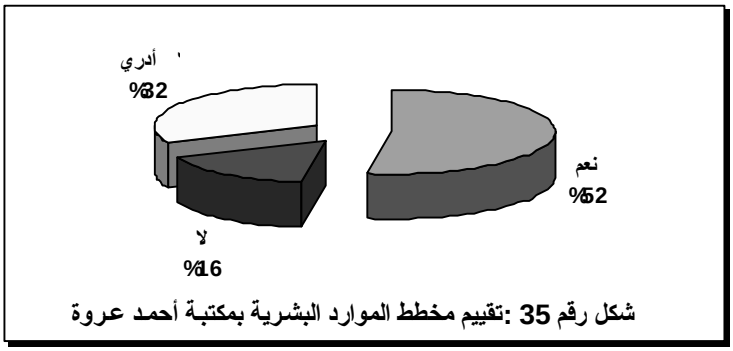
الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	10	% 52.63
لا	03	% 15.78
لا أدري	06	% 31.58
المجموع	19	% 99.98

جدول رقم 10: تقييم مخطط الموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة

يرى 51.63 % من أفراد العينة أن المكتبة تضطلع بتقييم مخططات مواردها البشرية ، و تقيس مدى صلاحيتها و استجابتها لاحتياجات المكتبة من الأفراد ، وهي تبعا لذلك تصوب النقائص الموجودة في الخطط السابقة ، و ترسم على ضوئها خططا جديدة تراعي المعطيات و المتطلبات الحديثة للمكتبة ، وهذه النسبة المعبرة عن هذا الرأي غير مرتفعة كثيرا ، وهذا ينبئ عن أن باقي العاملين في المكتبة و خاصة أولئك الذين عبروا عن عدم

درايتهم بتقييم مخطط الموارد البشرية للمكتبة و نسبتهم معتبرة نوعا ما و تقدر بـ 31.58 % هم غير مطلعين على عملية التقييم هذه ، أو أنهم لا يشركون فيها و لا يبلغون بنتائجها ، وهذا أمر سلبي يحسب على إدارة المكتبة ، لأن الأصل في عملية تقييم المخططات أن يشرك فيها العاملون في المكتبة جميعا ، وخاصة الذين يحملون مؤهلات في التخصص و هم إطارات المكتبة ، و الذين تتكون منهم عينة دراستنا .
و من جانب آخر يعتقد 15.78 % من أفراد العينة أن مخطط الموارد البشرية لا يخضع للتقييم أبدا ، إما لأنهم لا يشركون في ذلك ، و إما لأنهم لا يرون نتائج هذا التقييم مجسدا في إجراءات تصحيحية معينة .
و مما سبق فإن على إدارة المكتبة تدعيم جهودها في تقييم مخططات مواردها البشرية بشكل دوري عن طريق الإجراءات التالية :

- إشراك جميع إطارات المكتبة المتخصصين في عملية التقييم بالصيغ المناسبة .
- الإعلان عن نتائج التقييم بالوسائل المناسبة ، للتحسيس بأهمية العملية .
- إبراز الإجراءات التصحيحية المتخذة بناء على عملية التقييم في شكل تغييرات واضحة و مقنعة في الهيكل البشري للمكتبة .



شكل رقم 35 :تقييم مخطط الموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة

إجراءات توظيف الموارد البشرية في المكتبة :

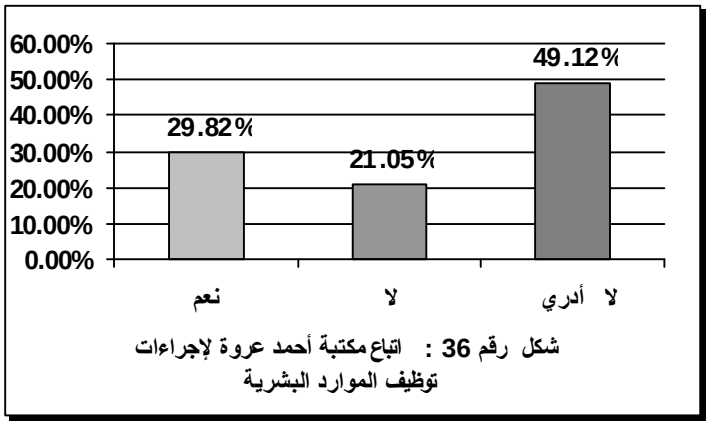
لا بد للمكتبة من أن تتبع إجراءات محددة في توظيف موارد بشرية جديدة لوظائفها الشاغرة ، سواء كان ذلك من خلال جلب و استقطاب المتخصصين أو من خلال اختبارات و مقابلات الاختيار و المفاضلة بين المتقدمين أو من خلال التعيين النهائي للعاملين المناسبين في الوظائف المناسبة ، فهل تتبع مكتبة أحمد عروة هذه الإجراءات في توظيف أفراد جدد لوظائفها الشاغرة ؟

إجراءات التوظيف	الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الاستقطاب	نعم	06	% 31.58
	لا	04	% 21.05
	لا أدري	09	% 47.37
	المجموع	19	% 100.00
	تعم	04	% 21.05
	لا	05	% 26.32

الاختيار	لا أدري	10	% 52.63
	المجموع	19	% 100.00
التعيين	نعم	07	% 36.84
	لا	03	% 15.79
	لا أدري	09	% 47.36
	المجموع	19	% 99.99

جدول رقم 11: إتباع مكتبة أحمد عروة لإجراءات توظيف الموارد البشرية

إن أغلب العاملين في المكتبة لا يعلمون بالإجراءات المتبعة في توظيف موارد بشرية جديدة للوظائف الشاغرة ، بنسبة تصل إلى 49.12 % في المعدل ، وهذا راجع إلى أن هذه الإجراءات تتم على مستوى إدارة الجامعية الأم و لا يطلع عليها إلا القليل من موظفي المكتبة و الذين يمثلون نسبة 29.82 % في المعدل ، و هذه النسبة تمثل مدير المكتبة و المكلفون بالشؤون الإدارية بالمكتبة ، أما ما نسبته 21.05 % من العاملين فلا يرون أن المكتبة تتبع أي إجراءات في توظيف عاملين جدد لديها ، وهذا راجع إلى كونهم يعتقدون أن المكتبة غير معنية بجميع إجراءات التوظيف ، و هذا خطأ لأن إدارة المكتبة تشارك إلى جانب إدارة الموارد البشرية بالجامعية في تلك الإجراءات الرامية إلى استقطاب و اختيار و تعيين أفراد جدد بالمكتبة ، سواء كان ذلك عن طريق التوظيف الداخلي أو الخارجي .



شكل رقم 36 : اتباع مكتبة أحمد عروة لإجراءات توظيف الموارد البشرية

- تقييم إجراءا

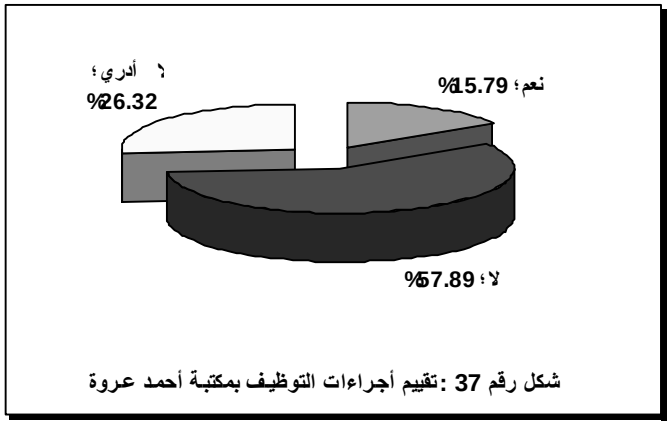
ت التوظيف بالمكتبة :

إن إجراءات التوظيف المتبعة في المكتبة قد ينتج عنها توظيف أفراد مناسبين من حيث الكفاءة و المؤهلات و السلوك ، و قد ينتج عنها عكس ذلك ، و لهذا فإن هذه العملية تحتاج إلى تقييم من خلال معرفة نتائجها و فعاليتها، و كشف نقاط الضعف و النقائص التي صاحبتها بغية تلافيها مستقبلا ، فهل تقوم مكتبة أحمد عروة بتقييم إجراءات توظيف موارد بشرية جديدة لوظائفها ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	03	%15.79
لا	11	% 57.89
لا أدري	05	% 26.32
المجموع	19	% 100.00

جدول رقم 12: تقييم إجراءات توظيف الموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة

إن المكتبة التي لا تقوم بإجراءات توظيف الموارد البشرية الجديدة لديها بمفردها بل تشارك مع إدارة الموارد البشرية في الجامعة الأم في ذلك ، يجمع أغلب أفراد عينة دراستنا على أنها لا تقييم تلك الوظيفة الإدارية بنسبة تصل إلى 57.89 % ، و يساندهم في هذا التوجه ما نسبته 26.32 % منهم لا يدرون بوجود تقييم لتلك الإجراءات ، و هذا يرجع إلى كون المكتبة غير مسؤولة مباشرة عن هذه الوظيفة ، بل هي مشاركة فيها فقط ، و بذلك تقع مسؤولية تقييمها على إدارة الموارد البشرية في الجامعية ، لكن المكتبة تبقى عليها مسؤولية الاقتراح و المشاركة الإيجابية في توجيه عملية التوظيف ، و التنبيه إلى النقائص و الأخطاء ، حتى لا ينتج عن تلك العملية أفراد غير مناسبين من حيث المؤهلات و الكفاءات و السلوك للوظائف المكتبية الشاغرة .



شكل رقم 37 :تقييم أجراءات التوظيف بمكتبة أحمد عروة

- برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية بالمكتبة :

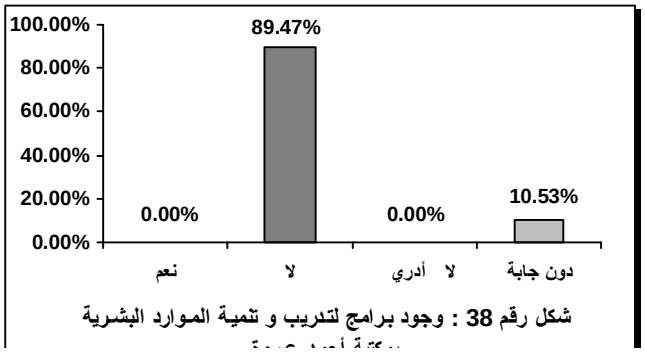
تلعب برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية دورا هاما في رفع كفاءة العاملين في المكتبة و تدريبهم على الوظائف المسندة إليهم ، و تجديد معارفهم و معلوماتهم خاصة في ظل التجدد المستمر في أساليب ووسائل العمل المكتبي ، فهل تسطر مكتبة أحمد عروة برامج لتدريب و تنمية مواردها البشرية ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	00	% 00.00
لا	17	% 89.47
دون إجابة	02	% 10.53
المجموع	19	% 100.00

جدول رقم 13 : تدريب و تنمية الموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة

يجمع أفراد العينة على أن المكتبة لا تسطر برامج لتدريب و تنمية مستوى مواردها البشرية ، و ذلك بنسبة بلغت 89.47 % ، أي أن العاملين في المكتبة لا يستفيدون من أي تدريب أو تجديد معلومات أو تحسين مستوى ، سواء من طرف المكتبة نفسها أو من طرف الجامعة الأم ، و هذا مؤشر سلبي على نوعية أداء العاملين في المكتبة لعدة اعتبارات منها :

- أن العاملين الجدد في المكتبة سيجدون صعوبة في فهم وظائفهم و مهامهم التي باشروها حديثا ، دون أن يتلقوا أي توجيه أو تدريب ، و دون أن تكون لهم سابق خبرات عملية ميدانية ، حتى و لو كانوا من خريجي أقسام علم المكتبات المتخصصين ، الذين يمتلكون القدر الكافي من المعلومات النظرية في التخصص ، غير أن الجوانب العملية التقنية و الفنية تحتاج إلى تدريب و ممارسة ميدانية .
- أن العاملين القدامى في المكتبة ستتقادم معلوماتهم و ستنخفض مهاراتهم ، و سيجدون صعوبة في التأقلم مع المعطيات ، و مع التجهيزات و الوسائل الحديثة المستخدمة في العمل المكتبي ، و خاصة حينما تتحول المكتبة من النظام التقليدي إلى النظام الآلي لتسيير مختلف وظائفها الفنية و التقنية ، و هذا سينتج عنه نقص المرونة لدى العاملين ، و يطفو إلى السطح ما يعرف بمقاومة التغيير ، الذي يؤدي إلى نقص الانسجام بين العاملين داخل المكتبة الواحدة ، و تنقص لديهم الحماسة في العمل و النشاط ، و السعي لتنفيذ سياسات المكتبة ، و الحرص على تحقيق أهدافها .
- إن الجانب المعنوي و السلوكي للعاملين سيكون في تناقص مستمر، نتيجة الروتين و عدم تجديد النفس و المعنويات ، و هذا ستؤثر سلبا على أدائهم لوظائفهم ، و تلبية احتياجات المستفيدين من خدمات المكتبة



شكل رقم 38 : وجود برامج لتدريب و تنمية الموارد البشرية

- تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية بالمكتبة :

تقييم البرامج التدريبية وظيفة إدارية في غاية الأهمية ، فهي التي تعطينا المؤشرات الصادقة عن مدى تحقيق تلك البرامج لغاياتها و أهدافها ، و مطابقتها لحاجات المكتبة و موظفيها ، و التي تسمح بناء على ذلك بالتعديل و التصويب بما يخدم الغرض منها ، و يتوقع أن تكون إجابة العاملين في هذا المحور سلبية ، تبعا لعدم وجود برامج لتدريب و تنمية الموارد البشرية بالمكتبة (انظر بيانات الجدول رقم 14 و تحليلاتها) ، فإن تقييم شيء غير موجود لا يمكن أن يحدث ! .

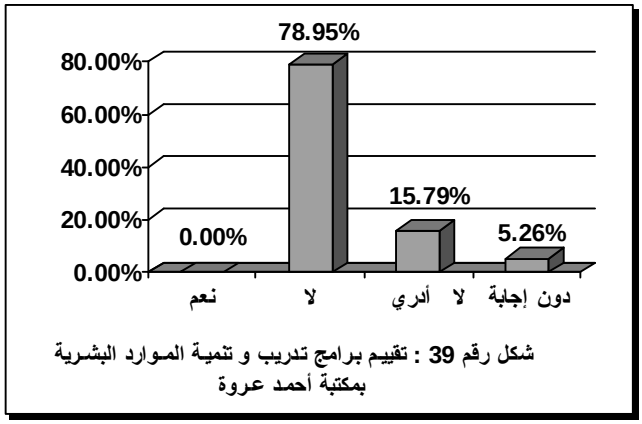
الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	00	% 00.00
لا	15	% 78.95
لا أدري	03	% 15.79
دون إجابة	01	% 05.26
المجموع	19	% 100.00

جدول رقم 14 : تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة

لا تقوم مكتبة أحمد عروة بتقييم برامج تدريب و تنمية مواردها البشرية ، لأنها لا تمتلك برامج من هذا النوع أصلا ، و هذا الرأي عبر عنه 78.95 % من أفراد عينة دراستنا بالإضافة إلى نسبة 15.79 % الذين لا يعلمون بوجود تقييم لبرامج التدريب .

إن على المكتبة إعادة النظر في سياسة تدريب العاملين في المكتبة ، وتقييم برامج التدريب التي تسطرها ، لأن ذلك سيؤدي إلى نتائج إيجابية تعود بالفائدة على المكتبة و المستفيدين من خدماتها و من تلك الفوائد مايلي :

- تغيير المواقف و الاتجاهات لدى العاملين في المكتبة ، و خاصة فيما يتعلق بالعلاقات فيما بين العاملين ، و بين الرؤساء و المرؤوسين ، و فيما بينهم و بين المستفيدين و المجتمع الجامعي عموما .
- تأثر سلوك العاملين في المكتبة و نوعية تعاملاتهم مع المستفيدين .
- الاندفاع و الحماسة للمساهمة في تحقيق أهداف المكتبة .
- رفع كفاءة أداء العاملين لوظائفهم ، و قدرتهم على الإبداع و التطوير .



شكل رقم 39 : تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة

- نظام قياس الأداء بالمكتبة :

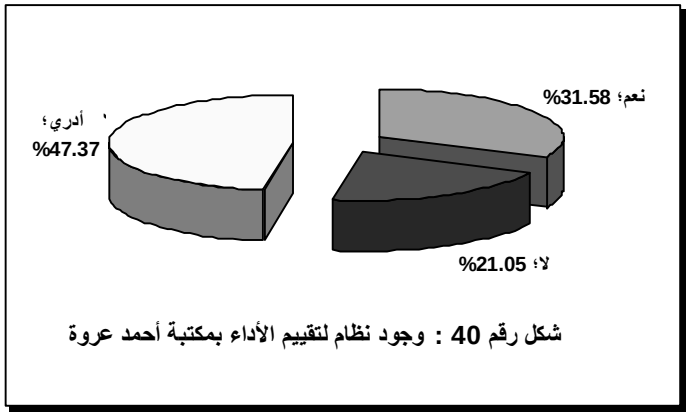
إن لنظام قياس الأداء في المكتبة الجامعية فوائد متعددة ، فهو يساعد في رسم المخططات و الترقية في المناصب ، و وضع برامج تدريب الموارد البشرية، و تحديد الحوافز المادية و المعنوية ، و النقل الوظيفي ، وغيرها من الجوانب التي يساهم نظام قياس الأداء في تسهيل التعامل معها ، فهل لمكتبة أحمد عروة نظام لقياس أداء العاملين فيها ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	06	% 31.58
لا	04	% 21.05
لا أدري	09	% 47.37
المجموع	19	% 100.00

جدول رقم 15 : وجود نظام لتقييم الأداء بمكتبة أحمد عروة

لا معنى لعملية قياس للأداء لا يشارك فيها العاملون في المكتبة ، و لا يعلمون بها ، أو لا يبلغون بنتائجها ، أو أنهم لا يحسون بآثارها البعدية ، من خلال نظام الحوافز الوظيفية و المكافآت و التشجيع الذي يتلقاه أصحاب الأداء المرضي ، و الملاحظ من خلال الجدول السابق أن ما نسبته 68.42 % من أفراد عينة الدراسة إما أنهم لا يرون أي وجود لنظام قياس الأداء في المكتبة ، و إما أنهم لا يدرون بوجوده أو عدمه ، وهذا يعني أن نظام قياس الأداء حتى و إن صدقنا بوجوده كما يثبت ذلك 31.58 من أفراد العينة غير أننا نستنتج أنه غير مطبق تماما أو أنه غير مطبق بفعالية ، و لا يعلم بوجود هذا النظام إلا القلة من الإداريين داخل المكتبة .

و عليه فإن المكتبة إذا أرادت أن يكون لها نظاما لقياس الأداء فعالا و ناجحا ، فلابد أن تكون له أثارا و نتائجا تعود بالإيجاب على أصحاب الأداء المرتفع ، وتحفز أصحاب الأداء المتدني على بدل أكبر الجهد لتحسين أدائهم ، كما ينتج عنه رسم برامج للتدريب – و التي لاحظنا غيابها من خلال بيانات الجدول رقم 14 – يستجيب لاحتياجات العاملين التدريبية و العملية .



شكل رقم 40 : وجود نظام لتقييم الأداء بمكتبة أحمد عروة

- تقييم نظام قياس الأداء بالمكتبة :

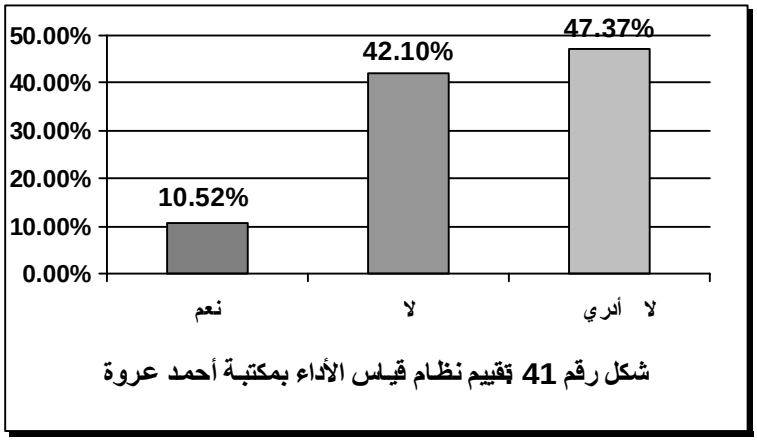
إن تقييم نظام قياس الأداء سيسمح للمكتبة بالتغلب على صعوبات عملية القياس و الأخطاء التي يمكن أن تقع عند تنفيذ النظام ، مما يؤدي إلى تحسين هذا الأخير و جعله مقياسا حقيقا لأداء عاملي المكتبة تبنى على أساسه الكثير من الإجراءات و العمليات الإدارية التي سبق و أن ذكرناها ، فهل تقوم مكتبة احمد عروة بتقييم نظام قياس الأداء فيها ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	02	% 10.52
لا	08	% 42.10
لا أدري	09	% 47.37
المجموع	19	% 99.99

جدول رقم 16: تقييم نظام قياس الأداء بمكتبة احمد عروة

إن أغلب من استجوبنا آراءهم من عاملي مكتبة أحمد عروة إما أنهم لا يدرون بوجود تقييم لنظام قياس الأداء بالمكتبة ، و كان ذلك بنسبة بلغت 47.37 % ، و إما أنهم يجزمون بعدم وجود أي تقييم للنظام في المكتبة ، و ذلك بنسبة تبلغ 42.10 % ، و في كلا الحالتين فإن هاتين النسبتين تدلان على عدم تطبيق التقييم على نظام قياس الأداء تماما ، حتى و لو كان النظام موجودا على الوثائق ؛ و هو ما يفسر إجابة 10.52 % بنعم لوجود مثل هذا التقييم .

إن هذه النتائج تنسجم تماما مع النتائج السابقة (أنظر بيانات الجدول رقم 16 و تحليلها) التي تدل على أن أغلب العاملين بمكتبة أحمد عروة لا علاقة لهم بنظام قياس الأداء ، و كذلك الحال في تقييم ذلك النظام .



شكل رقم 41 :تقييم نظام قياس الأداء بمكتبة أحمد عروة

2.1.3. أهمية تقييم الموارد البشرية :

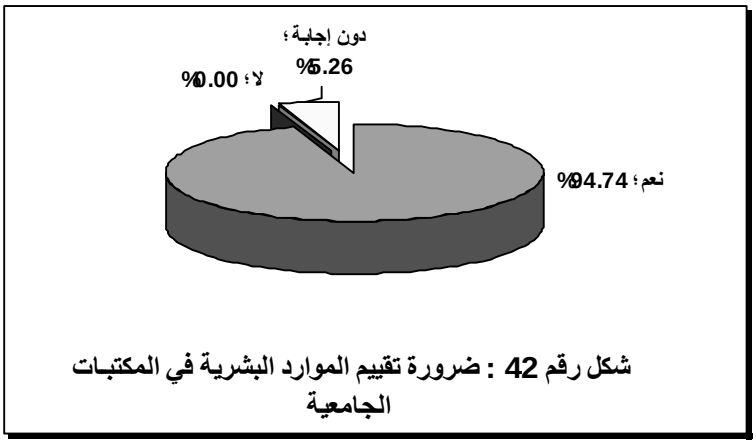
إن المحور السابق بين بأن مكتبة أحمد عروة لا تتحكم بشكل كاف في نظام تقييم مواردها البشرية ، سواء من جانب تقييم المخططات ، أو من جانب تقييم إجراءات التوظيف ، أو من ناحية تقييم برامج التدريب ، و كذلك الحال بالنسبة لتقييم نظام قياس الأداء في المكتبة (انظر بيانات الجداول : 10- 12-14- 16) .

و عليه فإننا سنحاول من خلال هذا المحور أن نتعرف على رأي العاملين في المكتبة حول أهمية التقييم في الحصول على موارد بشرية مناسبة للمكتبة ، وذلك من خلال توجيه سؤال واحد مفاده : هل ترى أن التقييم مهما للحصول على أفراد مناسبين لوظائف المكتبة ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	% 94.74
لا	00	% 00.00
دون إجابة	01	% 05.26
المجموع	19	% 100.00

جدول رقم 17 : ضرورة تقييم الموارد البشرية

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العاملين في مكتبة أحمد عروة يتفقون بشكل غالب على أهمية تقييم الموارد البشرية للحصول على أفراد مناسبين لوظائف المكتبة ، وذلك بنسبة 94.74 % من أفراد العينة ، وهذا يؤشر على ضرورة التقييم و أهميته في المساعدة على توفير أنسب العاملين لأداء الوظائف و النشاطات المكتبية بكفاءة .



شكل رقم 42 : ضرورة تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية

3.1.3. أهمية تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية وظائف متعددة ، و من أهم تلك الوظائف التي ترتبط ارتباطا وثيقا بتوفير العاملين و تأهيلهم و رفع مستوى كفاءتهم ، ما يلي :

- وظيفة تخطيط الموارد البشرية .
- وظيفة استقطاب و اختيار و تعيين الموارد البشرية .
- وظيفة تدريب و تنمية الموارد البشرية .
- وظيفة قياس أداء الموارد البشرية .

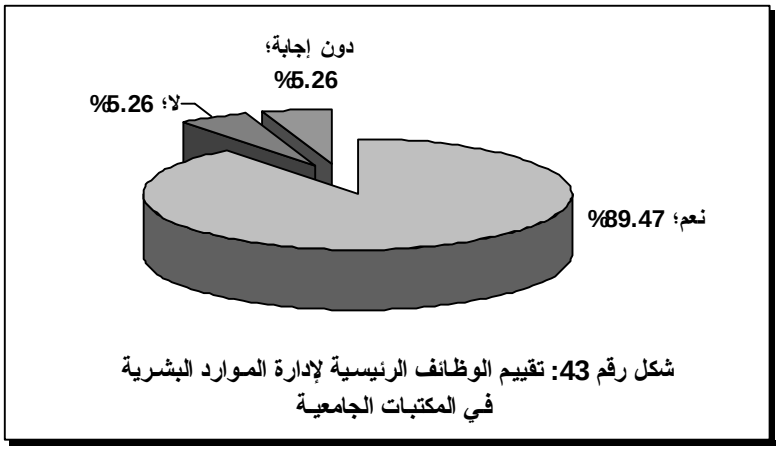
فهل تقييم الوظائف الرئيسية السابقة مهم للوصول إلى تقييم شامل للعاملين في المكتبات الجامعية ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	% 89.47

لا	01	% 05.26
دون إجابة	01	% 05.26
المجموع	19	% 99.99

جدول رقم 18 : أهمية تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

يتفق أغلب أفراد عينة الدراسة على أن تقييم الموارد البشرية للمكتبة لا يتم إلا عبر تقييم الوظائف الرئيسية لإدارتها ، و التي سبق ذكرها ، لأن تلك الوظائف هي المسؤولة عن توفير الأفراد للمكتبة ، و هي المكلفة بتنميتهم و تأهيلهم و قياس مستوى أدائهم و تطويره ، فإذا كانت تلك الوظائف سليمة و مضبوطة ، و تسير وفق نظام محدد تتضاءل فيه الأخطاء و الصعوبات ، فإنها ستفرز لنا أفرادا ذوي كفاءات مناسبة لوظائف المكتبة ، أما إذا كانت تلك الوظائف معطلة أو أنها لا تدار وفق تنظيم مضبوط ، فإنها ستؤدي إلى إفراز أفراد غير أكفاء و غير مناسبين لوظائف المكتبة ، سواء من حيث العدد أو من حيث الكفاءة أو من حيث السلوك .



شكل رقم 43: تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية

- تقييم مخطط الموارد البشرية في المكتبة الجامعية :

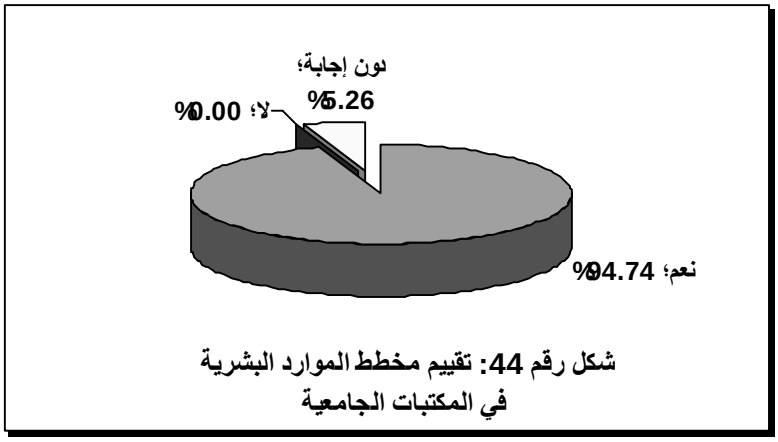
تخطيط الموارد البشرية وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية ، و تقييم هذه الوظيفة يساهم في تغطية احتياجات المكتبة من الأفراد عددا و كفاءة ، كما يؤدي إلى زيادة كفاءة المكتبة في أداء وظائفها و تقديم خدماتها ، فهل يرى العاملون بمكتبة أحمد عروة من الضرورة تقييم مخططات الموارد البشرية ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	% 94.74
لا	00	% 00.00
دون إجابة	01	% 05.26

المجموع	19	% 100.00

جدول رقم 19 : ضرورة تقييم مخطط الموارد البشرية للمكتبات الجامعية

يجمع أفراد العينة على أن تقييم مخطط الموارد البشرية ضروري ، بنسبة بلغت 94.74 % ، و هذا يدل على أن مخطط الموارد البشرية ـ الذي ينتهي عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف و التخصصات المطلوبة ، و أعداد الأفراد المطلوبين في كل نوع موزعة على مختلف مصالح المكتبة التي يضمها الهيكل التنظيمي ـ يحتاج إلى تقييم من حيث دقة التنبؤات المستقبلية التي بني عليها ، و من حيث المعطيات الحالية الخاصة بالموارد البشرية للمكتبة و نشاطاتها و وظائفها ، أو من حيث توجيه المخطط إلى توفير الأفراد بالكمية و الكفاءة التي تتطلبها الوظائف مستقبلا ، و غياب مثل هذا التقييم قد يؤدي إلى تمادي المكتبة في وضع مخططات لا تستجيب لمتطلباتها ، و احتياجاتها ، و لا تتناسب مع التغيرات المستقبلية لهياكل المكتبة و نشاطاتها .



شكل رقم 44: تقييم مخطط الموارد البشرية في المكتبات الجامعية

- تقييم إجراءات التوظيف في المكتبات الجامعية :

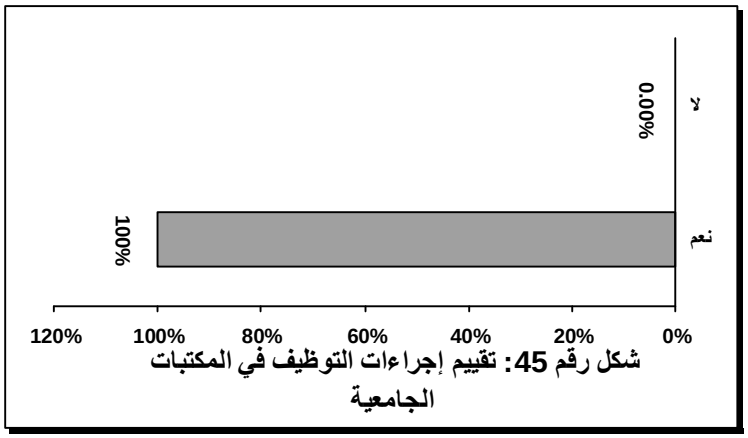
إجراءات التوظيف هي المراحل التي تتبعها المكتبة ، من أجل استقطاب و اختيار ثم تعيين أفضل الأفراد المتقدمين لشغل وظائف شاغرة لديها ، و هي المسؤول المباشر عن توفير العاملين الجدد لوظائف المكتبة الشاغرة ، فهل تقييم هذه الوظيفة أمر ضروري ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	% 100.00

لا	00	% 00.00
المجموع	19	% 100.00

جدول رقم 20 : تقييم إجراءات التوظيف في المكتبات الجامعية

لا خلاف بين أفراد عينة الدراسة على أن إجراءات توظيف موارد بشرية جديدة في المكتبة الجامعية لابد أن تخضع للتقييم ، فالمكتبة الجامعية بين أساليب مختلفة و مصادر متعددة لاستقطاب أفراد جدد لوظائفها الشاغرة ، وهي كذلك بين وسائل متعددة للاختيار و المفاضلة بين المتقدمين للوظائف ، كما أنها تحتاج إلى وقت كاف و قرار صائب في اتخاذ القرار النهائي بتعيين من تم اختيارهم للوظائف ، إن هذا التعدد و المجال المفتوح يتطلب التقييم للمفاضلة بين أي الأساليب أنسب لجلب الراغبين في العمل ، و أي المصادر أحسن لاستقطاب الأفراد ، و أي طرق الاختيار أنجع هل هي الاختبارات ، و أي نوع من الاختبارات ، أم هي المقابلات و إي صنف من المقابلات ، أم هما معا ، أم هناك طريقة أحسن و أنجع للاختيار تأخذ بها المكتبة .



شكل رقم 45: تقييم إجراءات التوظيف في المكتبات الجامعية

- تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية :

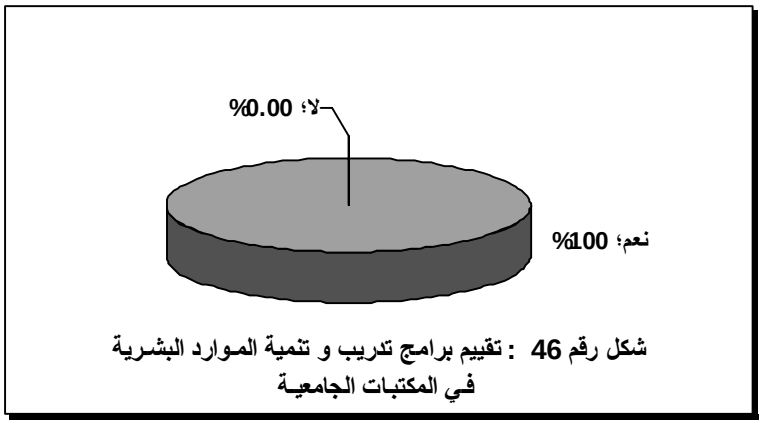
برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية تحضى باهتمام بالغ في أيامنا هذه ، نظرا للدور الفاعل الذي تلعبه في تنمية أداء العاملين، و تطورهم و رفع كفاءتهم الإنتاجية ، خاصة في ظل التغيرات و التطورات التقنية و الفنية و التنظيمية و الإدارية التي تمر بها المكتبات الجامعية ، و التي تستدعي ضرورة تطوير قدرات مواردها البشرية ، و مهارتهم و سلوكياتهم ، و معارفهم التخصصية ، بما يتلاءم و هذه التغيرات و التطورات ، فهل تقييم هذه البرامج ضروري ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	% 100.00
لا	00	% 00.00
المجموع	19	% 100

جدول رقم 21 : تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية

نلاحظ من خلال الجدول أن عينة الدراسة ترى ضرورة تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية بنسبة 100 % ، فتقييم البرامج التدريبية يهدف إلى قياس كفاءتها ، و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المنشودة ، و كفاءة المتدربين و مدى التغير الذي نجح التدريب في أحداثه في سلوكهم و مهاراتهم و معارفهم ، و أيضا كفاءة المدربين الذينقاموا بتنفيذ العمل التدريبي ، وبذلك يمكن التأكد من تحقق الأهداف المقررة و خاصة في الجوانب التالية :

- مدى تحقيق التدريب لأهدافه .
- المجالات التي تحتاج البرامج فيها إلى تغيير و تطوير .
- مدى صلاحية البرامج التدريبية للاستمرار .
- الفئات المحتاجة للتدريب ، و البرامج المناسبة لكل فئة .
- معرفة أسباب فشل أو نجاح البرامج التدريبية للاستفادة من ذلك في المستقبل .



شكل رقم 46 : تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية

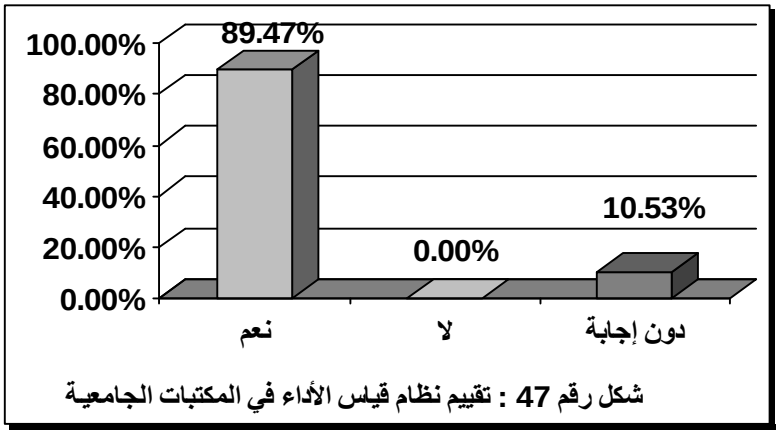
- تقييم نظام قياس الأداء في المكتبات الجامعية :

نتائج قياس أداء العاملين في المكتبات هي التي تحكم على صلاحية الخطط و البرامج المتعلقة باختيار الموارد البشرية و توظيفها و تدريبها بالمكتبة ، أو عدم صلاحيتها ، و تسمح بإعادة النظر في تلك المخططات و البرامج و توجيهها إلى الوجهة السليمة التي تخدم أهداف المكتبة و سياستها ، فهل تقييم هذا النظام ضروري لتقييم الموارد البشرية ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	% 89.47
لا	00	% 00.00
دون إجابة	02	% 10.53
المجموع	19	% 100

جدول رقم 22 : تقييم نظام تقييم الأداء في المكتبات الجامعية

إن تقييم نظام قياس الأداء في المكتبات الجامعية أمر ضروري باتفاق غالبية العاملين في المكتبة ، بنسبة بلغت 89.47 % ، إذ يهدف تقييم هذا النظام إلى معرفة الصعوبات و الأخطاء التي ترافق قياس الأداء ، و البحث عن حلول لها ، بغية الوصول إلى نظام قياس عادل ، و معبر عن مستوى الأفراد في المكتبة دون تحيز أو ميل قد يشوه النتائج ، و يحرم المكتبة من معرفة المستوى الحقيقي لأداء عامليها ، و بالتالي عدم إمكانية النجاح في تحقيق الأهداف و خدمة المستفيدين بالمستوى المرجو .



شكل رقم 47 : تقييم نظام قياس الأداء في المكتبات الجامعية

4.1.3. أثر التقييم في تحقيق كفاءة الموارد البشرية :

تطمح المكتبة الجامعية على الدوام إلى تحقيق كفاءة مواردها البشرية للوظائف و المهام المسندة إليها ، و الكفاءة لا تتحقق إلا بتوفر ثلاثة عوامل متكاملة في العاملين في المكتبة ، و هذه العوامل هي :

- الكفاية العددية (كفاءة كمية)
- الكفاية النوعية (كفاءة أدائية)
- كفاية السلوك و المعاملة (كفاءة سلوكية)

فإلى أي مدى يؤثر التقييم على تحقيق هذه العوامل الثلاثة ؟

- **أثر التقييم في تحقيق الكفاية العددية من الموارد البشرية :**

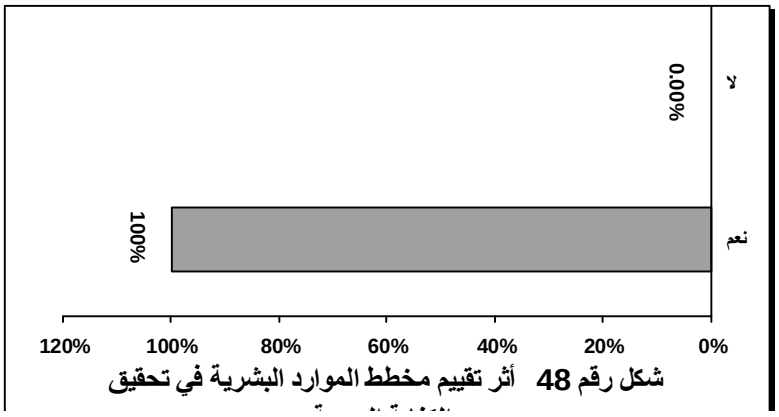
*** دور تقييم مخطط الموارد البشرية في تحقيق الكفاية العددية :**

تقييم مخطط الموارد البشرية الذي هو أمر ضروري في المكتبات الجامعية (انظر بيانات الجدول رقم 19 و تحليلاته) نظرا لمساهمته في التحقق من قدرة المخطط على توفير الأفراد المناسبين لوظائف المكتبة في المستقبل ، هل يساهم في تحقيق الكفاءة الكمية (الكفاية العددية) من الموارد البشرية للمكتبة ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	% 100.00
لا	00	% 00.00
المجموع	19	% 100

جدول رقم 23: دور تقييم مخطط الموارد البشرية في تحقيق الكفاية العددية

عبر جميع أفراد العينة عن قناعتهم بأن تقييم مخطط الموارد البشرية للمكتبة يؤدي إلى تحقق الكفاية العددية من العاملين لوظائف المكتبة و نشاطاتها ، و هذا يعود إلى دور التقييم في جعل المخطط دقيقا في التعبير عن الحاجة العددية و الكمية من الأفراد لوظائف المكتبة مستقبلا ، مع الأخذ بعين التغيرات المتوقعة على هياكل المكتبة و أقسامها ، وحجم نشاطاتها و خدماتها ، و ما يتطلبه ذلك من أعداد إضافية من العاملين ، وبذلك تحقق المكتبة كفاية في الأفراد ، وتغطي احتياجاتها منهم بشكل كامل و كاف .



شكل رقم 48 أثر تقييم مخطط الموارد البشرية في تحقيق

* دور تقييم إجراءات التوظيف في تحقيق الكفاية العددية :

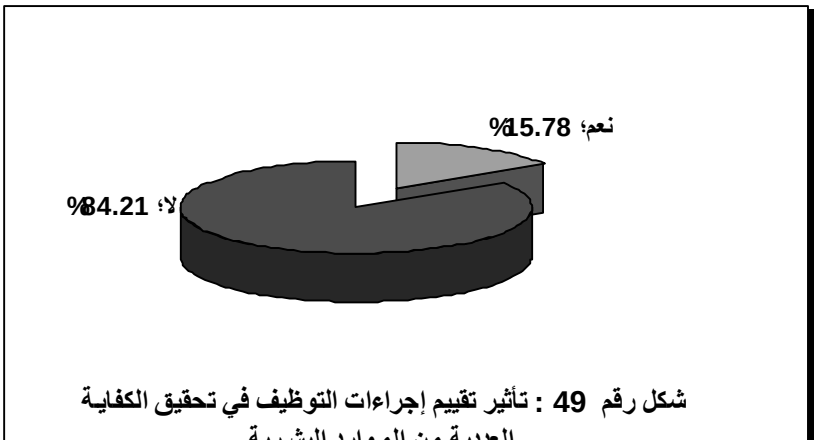
سبق و أن اتفق أفراد عينة الدراسة على أن تقييم إجراءات توظيف الموارد البشرية لابد منها من أجل الحصول على الأفراد المناسبين لوظائف المكتبة (انظر بيانات الجدول رقم 20 و تحليلاته) ، فهل تقييم تلك الإجراءات يؤثر على الكفاية العددية من الموارد البشرية لوظائف المكتبة ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	03	% 15.78
لا	16	% 84.21
المجموع	19	% 100

جدول رقم 24 : تأثير تقييم إجراءات توظيف الموارد البشرية في تحقيق الكفاية العددية

يرى غالبية أفراد العينة 84.21 % أن تقييم إجراءات التوظيف لا تؤثر على الكفاية العددية للأفراد في وظائف المكتبة ، و ذلك قد يعود إلى اعتقادهم أن إجراءات التوظيف تهدف إلى تحقيق التقابل بين متطلبات العمل من جهة ، و خصائص و مهارات الأفراد من جهة ثانية ، و تقييم هذه الإجراءات يهدف إلى جعلها مؤهلة لاستقطاب و اختيار و تعيين أفضل و أكفأ و أنسب المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة ، و لا علاقة لتقييم إجراءات التوظيف بعدد المتقدمين و كميتهم ، و هل العدد كاف أم غير كاف ، إذ أنها تنفذ مخططات الموارد البشرية عددا و كفاءة .

بينما يرى 15.78 % من أفراد عينة الدراسة أن تقييم الإجراءات يؤدي إلى تحقيق الكفاية العددية من الموارد البشرية لوظائف المكتبة ، وقد يكون ذلك صحيحا من جانب أن نجاح تقييم الإجراءات في توفير أكفأ الأفراد يغني المكتبة عن العدد الكثير من العاملين ، وذلك بفضل قدرة الأفراد المؤهلين على تغطية نشاطات متعددة في المكتبة ، و بالتالي تغطية أي نقص عددي قد يحدث في وظائفها نشاطاتها .



شكل رقم 49 : تأثير تقييم إجراءات التوظيف في تحقيق الكفاية العددية من الموارد البشرية

* دور تقييم برامج التدريب في تحقيق الكفاية العددية :

تقييم برامج التدريب ركن من أركان تقييم الموارد البشرية ، و هي تقيس مدى صلاحية تلك البرامج لاحتياجات العاملين ، فهل تقييمها يؤثر على تحقيق الكفاية العددية للأفراد في تأدية وظائف المكتبة ؟

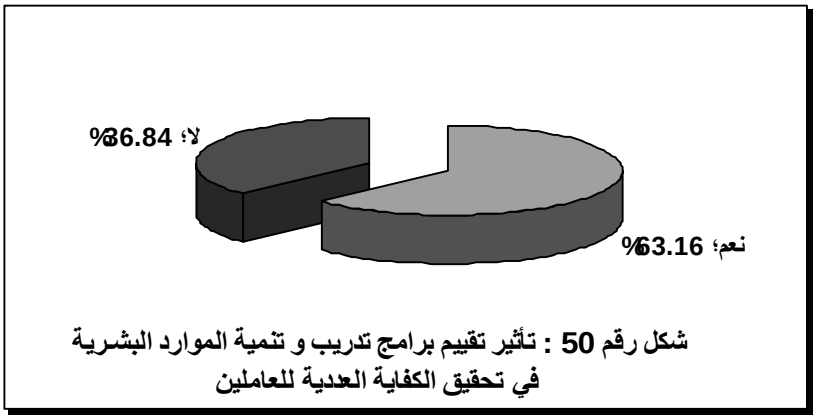
الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	% 63.16
لا	07	% 36.84
المجموع	19	% 100

جدول رقم 25 : تأثير تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاية العددية

إذا كان أفراد العينة يوافقون على ضرورة تقييم برامج تدريب و تنمية العاملين في المكتبات الجامعية كما في بيانات الجدول رقم 21 و تحليلاته ، فإن الملاحظ من هذا الجدول أن 63.16 من أفراد عينة الدراسة يرون أن تقييم تلك البرامج يؤدي إلى تحقيق الكفاية العددية من العاملين ، و هذا قد يكون راجعا إلى أن برامج التدريب المناسبة تتحمل مسؤولية إعادة توزيع أعداد العاملين في المكتبة على الوظائف المتوفرة بناء على برنامج التدريب الذي تلقوه ، وفق سياسة مدروسة و متكاملة تسمح بسد جميع النقائص في المهارات بناء على العدد المتوفر ، أي أن تقييم برامج التدريب يؤدي إلى حسن التصرف في الأعداد الموجودة من الأفراد لصالح نشاطات المكتبة ووظائفها وفق تأهيل معين .

فيما يرى 36.84 % منهم العكس تماما ، أي أن تقييم برامج التدريب و التنمية لا علاقة لها بالكفاية العددية للموارد البشرية في المكتبة ، وهؤلاء يبنون مواقفهم على أساس أن

تقييم برامج التدريب تهدف إلى سد الحاجات التدريبية النوعية فقط دون الحاجات الكمية ، وهي تهتم بأداء الأفراد لا بأعدادهم .



شكل رقم 50 : تأثير تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاية العددية للعاملين

* دور تقييم نظام قياس الأداء في تحقيق الكفاية العددية:

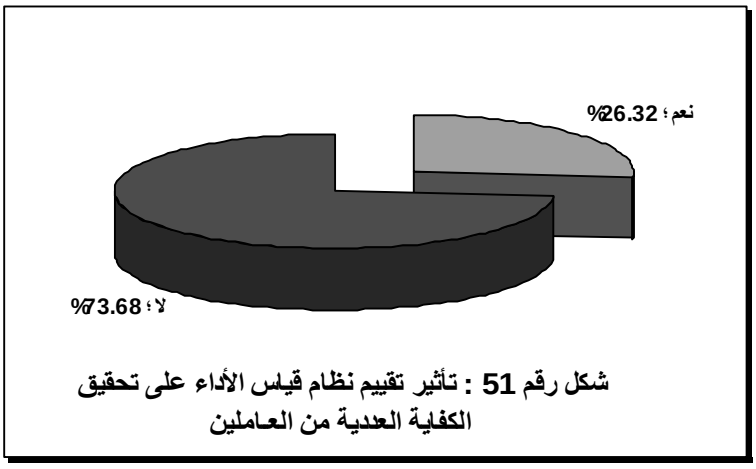
إذا كان تقييم نظام قياس الأداء في المكتبة يهدف إلى التأكد من قدرته على كشف الفروق والاختلافات بين الأفراد العاملين ، و تأثيرها على صلاحية الفرد للوظيفة و حجم العمل و جودة أدائه ، و إمكانية استمرار الشخص في العمل أو تركه ، و التعرف بشكل دقيق على طريقة أداء الموارد البشرية للوظائف و الأعمال ، و سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ، فهل لتقييم هذا النظام تأثير على تحقيق الكفاية العددية من الموارد البشرية لوظائف المكتبة ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	05	% 26.32
لا	14	% 73.68
المجموع	19	% 100

جدول رقم 26 : تأثير تقييم نظام تقييم الأداء على تحقيق الكفاية العددية لوظائف المكتبة

يرى 73.68 % من أفراد عينة دراستنا أن تقييم نظام قياس الأداء في المكتبة لا يؤثر على تحقيق الكفاية العددية للعاملين فيها، و ذلك لأن تقييم نظام قياس الأداء يهتم بطرق الأداء و سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ، و إنتاجية الفرد دون الاهتمام بأعداد العاملين و كفايتهم من عدمها ، أما 26.32 % من أفراد العينة فيرون أن تقييم النظام يؤدي إلى تحقيق الكفاية العددية ، وربما يكون هؤلاء محقون لأن تقييم نظام الأداء يكشف النقائص في الأداء و يصف أسبابها ، وربما كان من أسباب نقص الأداء عدم كفاية العاملين

للوظائف المطلوبة في المكتبة ، وفي مثل هذه الحالات فإن تقييم نظام الأداء يتوجه مباشرة إلى تحديد أسباب القصور المتمثلة في عدم الكفاية العددية للموارد البشرية ، و تعتمد إدارة المكتبة الجامعية على نتائج قياس الأداء في رسم مخططات الموارد البشرية للسنوات المقبلة ، و بالتالي يصبح تقييم النظام سببا في تحقيق الكفاية العددية للموارد البشرية بطريقة غير مباشرة ، أي عن طريق توجيه مخطط الموارد البشرية و تزويده بالبيانات الصحيحة و الدقيقة عن النقائص في أعداد العاملين .



شكل رقم 51 : تأثير تقييم نظام قياس الأداء على تحقيق الكفاية العددية من العاملين

- أثر التقييم في رفع مستوى أداء الموارد البشرية :

نحاول من خلال هذا المحور معرفة مدى تأثير تقييم الوظائف الإدارية الرئيسية للموارد البشرية على رفع مستوى أداء العاملين لوظائفهم المكتبية ، و تحقيق كفاءة الأداء لديهم .

* دور تقييم مخطط الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء :

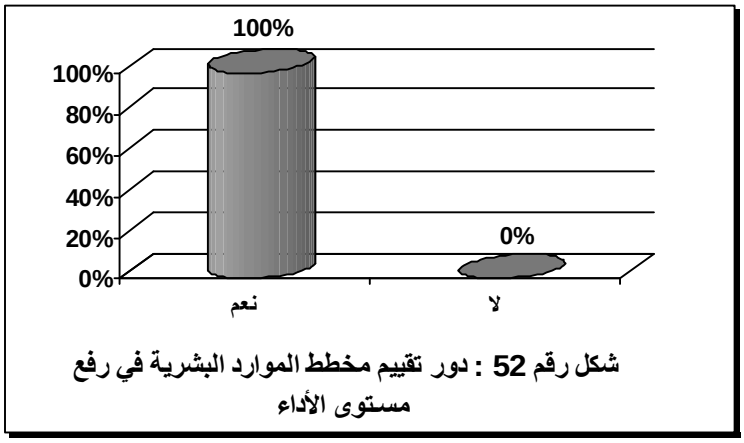
هذا العنصر يجيبنا عن تساؤل مفاده : هل تقييم مخطط الموارد البشرية يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين لوظائفهم في المكتبة الجامعية ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	% 100
لا	00	% 00.00
المجموع	19	% 100

جدول رقم 27 : دور تقييم مخطط الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء

إن تقييم مخطط الموارد البشرية يؤدي في نظر جميع أفراد عينة البحث إلى رفع مستوى أداء العاملين في المكتبة الجامعية لوظائفهم ، و يمكن تبرير ذلك بما يقدمه تقييم المخطط

من تدقيقات بخصوص وضعية الموارد البشرية في المكتبة و التنبؤات المستقبلية بالحاجات منها خاصة من جانب الكفاءات و المهارات و المؤهلات العلمية ، وهذا يسهل على إدارة المكتبة عملية توظيف الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة مما يساهم في رفع مستوى أداء الوظائف و تحقيق المهارة في العمل ، ومن جهة ثانية يؤدي تحليل الوظائف و توصيفها ، ووصف شاغليها الذي هو من الوظائف التي ألحقناها بتخطيط الموارد البشرية (انظر الجانب النظري) إلى تحديد مؤهلات و مهارات الأفراد في كل وظيفة من وظائف المكتبة ، تبعا لطبيعة الوظيفة و أهميتها ، و درجة التأهيل الذي يناسبها ، و هذا يؤدي دون شك إلى تحقيق كفاءة أداء الوظائف لدى العاملين في المكتبة الجامعية .



شكل رقم 52 : دور تقييم مخطط الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء

* دور تقييم إجراءات التوظيف في رفع مستوى الأداء :

هذا العنصر يتطرق إلى معرفة دور تقييم إجراءات توظيف الموارد البشرية في المكتبات الجامعية في رفع مستوى أداء العاملين لوظائفهم المكتبية .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	% 94.74
لا	00	% 00.00
دون إجابة	01	% 05.26
المجموع	19	% 100

جدول رقم 28: دور تقييم إجراءات التوظيف في رفع مستوى الأداء

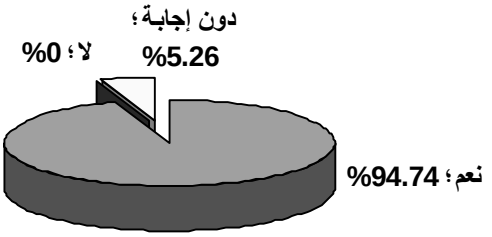
يرى أغلبية العاملين في مكتبة أحمد عروة أن تقييم إجراءات توظيف الموارد البشرية يؤدي إلى رفع مستوى أداء الأفراد لوظائفهم المكتبية ، و ذلك بنسبة عالية بلغت 94.74 % ، وهذا مرده إلى دور تقييم إجراءات التوظيف في فرز أحسن الأفراد و أكفائهم لشغل الوظائف الشاغرة في المكتبة ، و يمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية :

- إن تقييم عملية استقطاب الموارد البشرية يجعل المكتبة على دراية بأنجع الأساليب و المصادر لجلب أحسن الأفراد للمشاركة في مسابقات التوظيف لديها ، سواء كانت من

داخل المكتبة أو من خارجها ، وهذا يزيد من فرص الاختيار الناجحة ، نظرا لزيادة المتقدمين و المترشحين من أصحاب الكفاءة و التأهيل المرتفع ، و يجعل المكتبة تختار الأنسب في كل الأحوال .

- أن تقييم إجراءات الاختيار من اختبارات و مقابلات لاختيار الموارد البشرية ، تضمن التوظيف الجيد لها و تناسبها مع الوظيفة المراد شغلها ، و بذلك تنجح تلك الوسائل في فرز الأصلح من حيث الكفاءة لتولي الوظيفة الشاغرة .
- إن تقييم إجراءات التعيين و التثبيت في الوظائف المكتبية ، يسمح بأخذ ملاحظات و استنتاجات مرحلة التربص مأخذ الجد ، و التعامل معها بصرامة ، تؤدي إلى تعيين و تثبيت من يستحق ذلك من أصحاب الأداء الكفء فقط ، دون سواهم .

و بهذا نجد أن التقييم الجيد لهذه الإجراءات يوصل إلى اختيار أكفأ الأفراد لوظائف المكتبة ، مما يرفع من مستوى الأداء و يحقق المهارة في العمل .



شكل رقم 53 :دور تقييم إجراءات التوظيف في رفع مستوى الأداء

* دور تقييم برامج التدريب في رفع مستوى الأداء :

يتناول هذا العنصر الكشف عن دور تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية في رفع مستوى أداء الأفراد لوظائفهم المكتبية .

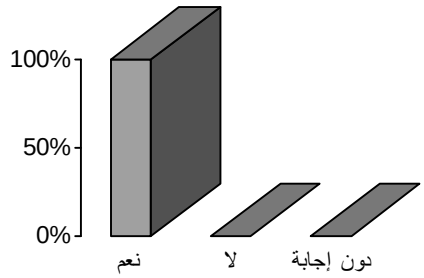
الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	% 100
لا	00	% 00.00
دون إجابة	01	% 00.00
المجموع	19	% 100

جدول رقم 29 : دور تقييم برامج التدريب في رفع مستوى الأداء

إن تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية يؤدي إلى رفع مستوى أداء الأفراد لوظائفهم المكتبية . هذا ما يقر به 100 % من أفراد عينة دراستنا ،

وهم بذلك يؤكدون أن تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية التي تهدف إلى قياس كفاءة البرامج التدريبية و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المنشودة في تحسين قدرة الأفراد على أداء أعمال معينة ، أو القيام بأدوار محددة في المكتبة بكفاءة عالية ، تؤدي فعلا إلى رفع مستوى الأداء و القيام بالأعمال لدى العاملين في المكتبة الجامعية ، و يمكن توضيح هذا المفهوم أكثر من خلال مايلي :

- إن تقييم البرامج التدريبية يجعلها أكثر ملاءمة لاحتياجات الموظفين في المكتبة ، و يسمح بتحديد الأفراد الذين يحتاجون فعلا للتدريب ، و نوع التدريب الذي يحتاجون إليه ، و الطريقة التي تناسبهم ، و التوقيت الملائم لتطبيق البرنامج التدريبي ، و أهداف التدريب و القائمين عليه ، و الوسائل الضرورية لذلك ، و هذه العوامل تساهم في ضمان نجاح العملية التدريبية في الوصول إلى أهدافها المتمثلة في رفع كفاءة الأداء لدى الموظفين ، سواء كانوا جددا ، أو كانوا من أصحاب الأقدمية الذين يحتاجون إلى تجديد المعارف و المعلومات ، كما يحتاجون إلى تجديد النفس و الروح المعنوية .



شكل رقم 54 : دور تقييم برامج تدريب الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء

* دور تقييم نظام قياس الأداء في رفع مستوى الأداء :

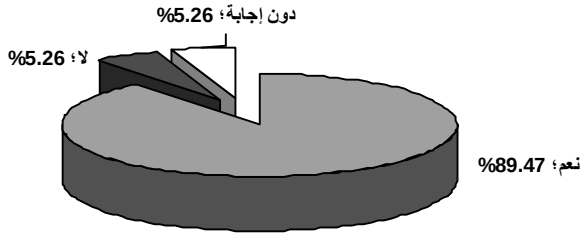
نريد أن نعرف من وراء هذا العنصر هل لتقييم نظام قياس الأداء في المكتبة دور في رفع كفاءة العاملين لوظائفهم المكتبية ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	% 89.47
لا	01	% 05.26
دون إجابة	01	% 05.26
المجموع	19	% 99.99

جدول رقم 30 : دور تقييم نظام قياس الأداء في رفع مستوى الأداء

يتفق 89.47 % ممن شملهم الاستبيان على أن تقييم نظام قياس الأداء في المكتبة يساهم في رفع مستوى أداء الأفراد لوظائفهم ، لأن تقييم النظام يزيد من مصداقيته في قياس الأداء قياسا عادلا و صحيحا ، و يبعده عن كثير من الصعوبات و الأخطاء و الميول الشخصية ، خاصة إذا علمنا أن قياس الأداء يبنى على الرأي الشخصي ، حينها نعرف أن تقييم هذا النظام باستمرار و مراقبته يجعله أقدر على اكتشاف مواطن القوة في أداء المكتبة و عامليها ، ويبين جوانب الضعف و النقائص في الأداء ، ويوجه إلى كيفية معالجتها عن طريق مخططات الموارد البشرية أو عن طريق برامج التدريب و التنمية ـ كما سبق و أن أشرنا ـ (انظر بيانات الجدولين 27 و 29 و تحليلاتهما)

إن هذا الوضع يجعل من تقييم النظام مساهما رئيسيا ومعززا لمستوى أداء الأفراد لوظائفهم بمهارة و كفاءة عالية ، و من جانب آخر يرى 05.26 % من أفراد العينة أن تقييم نظام قياس الأداء في المكتبة لا يؤثر على مستوى الأداء في المكتبة ، لأن التأثير فعلا ليس مباشرا أو آنيا ، ولكنه تأثير غير مباشر و يعطي نتائجه على المدى المتوسط أو البعيد نسبيا ، فهو لا يعالج حالات ضعف الأداء الوظيفي مباشرة ، غير أنه يؤشر عليها ليتم تداركها من خلال مخططات الموارد البشرية أو برامج التدريب و التنمية كما سبق و أشرنا .



شكل رقم 55 : دور تقييم نظام تقييم الأداء في المكتنبة في رفع مستوى الأداء

- أثر التقييم في تحقيق الكفاءة السلوكية لدى للعاملين :

رأينا أن تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية له دور مهم في تحقيق الكفاية العددية للعاملين في المكتبة (انظر بيانات الجداول : 23-24-25-26 و تحليلاتها) ، كما أن له دور في رفع مستوى أدائهم للوظائف المكتبية المسندة إليهم (انظر بيانات الجداول : 27-28-29-30 و تحليلاتها) ، و المكتبة الجامعية إلى جانب الكفاءة العددية و الكفاءة

الأدائية لدى أفرادها ، تحتاج إلى كفاءة من نوع آخر ، ألا وهي الكفاءة السلوكية ، فهل للتقييم تأثير على سلوك العاملين في المكتبة الجامعية ؟

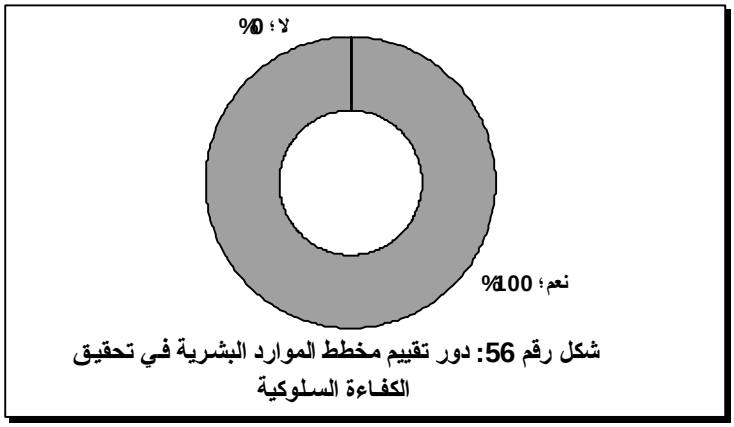
* دور تقييم مخطط الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة السلوكية :

يبحث هذا العنصر في مدى تأثير تقييم مخطط الموارد البشرية على تحقيق الكفاءة السلوكية لدى العاملين في المكتبة الجامعية .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	% 100
لا	00	% 00.00
المجموع	19	% 100

جدول رقم 31 : دور تقييم مخطط الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة السلوكية

إن تقييم مخطط الموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق الكفاءة السلوكية للعاملين في المكتبة الجامعية ، هذا ما يتفق عليه جميع من شملهم الاستبيان ، فتقييم المخطط يجعله دقيقا في وصف احتياجات المكتبة من الأفراد عددا و نوعية ، ونوعية الأفراد العاملين في المكتبة الجامعية تستلزم التدقيق في الجوانب السلوكية و المعاملات و الأخلاق بالقدر الذي يتطلبه التدقيق في المهارات و المؤهلات العلمية الأخرى ، فلا يعقل أن يتم تخطيط الموارد البشرية دون الإشارة إلى نوعية الشخصية التي تتطلبها كل وظيفة من حيث السلوك و الأخلاق ، وذلك من خلال وصف شاغلي الوظائف بعد وصف الوظائف كما سبق و أشرنا .



شكل رقم 56: دور تقييم مخطط الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة السلوكية

* دور تقييم إجراءات التوظيف في تحقيق الكفاءة السلوكية :

هذا العنصر يبحث عن رأي أفراد عين الدراسة ؛ هل لتقييم إجراءات التوظيف دور في تعديل سلوك العاملين في المكتبة الجامعية ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	% 78.94
لا	04	%21.05
المجموع	19	% 99.99

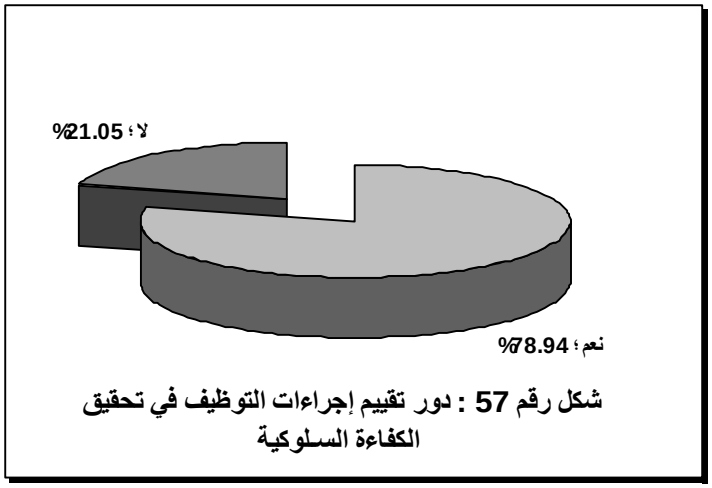
جدول رقم 32 : دور تقييم إجراءات التوظيف في تحقيق الكفاءة السلوكية

يرى عدد من أفراد العينة نسبته 79.94 % أن تقييم إجراءات توظيف الموارد البشرية يؤدي إلى تعديل سلوك العاملين في المكتبة ، وهذا يكون عن طريق تكفل التقييم بتحقيق التقابل بين متطلبات العمل من جهة ، و الخصائص السلوكية و مهارات الأفراد من جهة ثانية ، و تقييم هذه الإجراءات يهدف إلى جعلها مؤهلة لاستقطاب و اختيار و تعيين أفضل و أنسب المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة سلوكيا .

ومن جهة ثانية فالتقييم يسمح بالتأكد من أن الاختبارات أو المقابلات التي يتم بموجبها اختيار الأفراد لشغل وظائف في المكتبة تصلح لقياس السلوك و الأخلاق ، كما تصلح لقياس المهارات و القدرات ، وبذلك فتقييم هذه الإجراءات سيجعلها مؤهلة لفرز أفراد يناسبون وظائف المكتبة من حيث الأخلاق و السلوك مع المستفيدين على وجه الخصوص .

أما أفراد العينة الذين يرون أن تقييم إجراءات التوظيف لا دور له في تعديل سلوك العاملين ، ونسبتهم 21.05 % فإنهم ينطلقون من كون تقييم الإجراءات لا يمكن أن يؤثر في العاملين الذين وظفوا في المكتبة من قبل أو الحاليين ، وهذا صحيح لأن تقييم الإجراءات يمكن أن يتحكم في سلوك الأفراد الذين سوف يوظفون مستقبلا فقط دون سواهم .

و لكننا نقول إن فهم التساؤل المطروح بشكل دقيق يجعل الفريق الأول محقا ، لأن المكتبة الجامعية إذا كانت تعتمد منذ نشأتها مبدأ التقييم لجميع الإجراءات التي توصل الأفراد للتوظيف في إحدى وظائفها الشاغرة ، سوف ينتج عنه تحكم في الجانب السلوكي للعاملين فيها ، و لن يوظف في المكتبة إلا أصحاب الكفاءة السلوكية للوظيفة المكتبية .



شكل رقم 57 : دور تقييم إجراءات التوظيف في تحقيق الكفاءة السلوكية

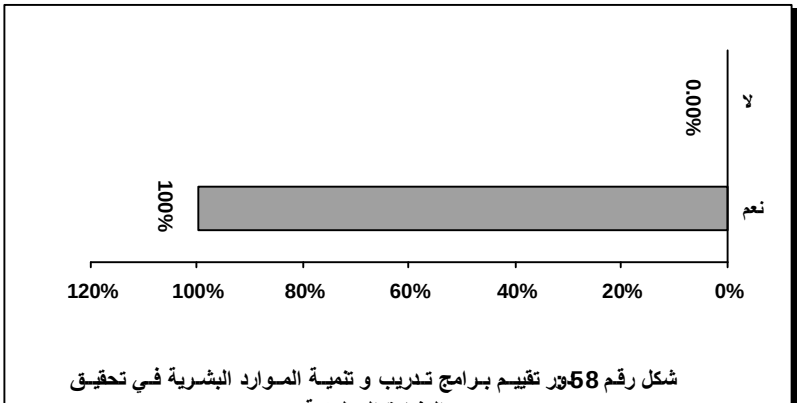
* دور تقييم برامج التدريب في تحقيق الكفاءة السلوكية :

نبحث في هذا العنصر عن إجابة لدى أفراد عينة دراستنا لسؤال مفاده : هل لتقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية دور في تحقيق الكفاءة السلوكية للعاملين في المكتبات الجامعية ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	% 100
لا	00	% 00.00
المجموع	19	% 100

جدول رقم 33 : دور تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة السلوكية

من خلال هذا الجدول نلاحظ اتفاق جميع أفراد العينة على أن تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق الكفاءة السلوكية للعاملين في المكتبة الجامعية ، إن ذلك يؤشر إلى دور تقييم تلك البرامج في تأهيلها لتكون في مستوى تكوين العاملين في المكتبة و توجيههم سواء من حيث الكفاءة و المهارات العملية ، أو من حيث الكفاءة و المهارات السلوكية ، و طرق التعامل مع المستفيدين ، و تلقينهم فن التعامل و تقديم الخدمة ، فأساليب الاستقبال و التوجيه ، و العبارات المستخدمة مع المستفيد ، و الحركات و تعبيرات الوجه و العينين ، و الهندام ، و غيرها .. كلها جوانب تلقن اليوم من خلال برامج تدريبية عالمية لمقدمي الخدمات بمختلف أنواعها ، و الخدمات المكتبية على وجه الخصوص .



شكل رقم 58 : دور تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية في تحقيق

* دور تقييم نظام قياس الأداء في تعديل سلوك العاملين :

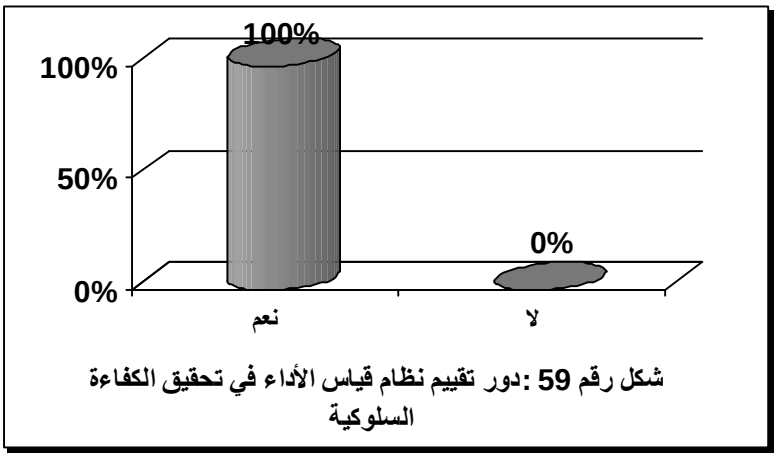
يجيبنا أفراد العينة في هذا العنصر عن سؤال : هل لتقييم نظام قياس الأداء في المكتبات الجامعية دور في تحقيق الكفاءة السلوكية للعاملين ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	% 100
لا	00	% 00.00
المجموع	19	% 100

جدول رقم 34: دور تقييم نظام قياس الأداء في تحقيق الكفاءة السلوكية

كما يتفق أفراد العينة على تأثير تقييم مخططات الموارد البشرية و تقييم إجراءات التوظيف و تقييم برامج التدريب على تعديل سلوك العاملين في المكتبات الجامعية (انظر الجداول : 31-32-33 و تحليلاتها)، يتفقون مرة أخرى على أن تقييم نظام قياس الأداء الخاص بالمكتبة الجامعية يؤدي إلى تحقيق الكفاءة السلوكية لدى العاملين فيها ، و هذا دليل على الدور الذي يلعبه التقييم في جعل نظام قياس الأداء صالحا و دقيقا و ذو مصداقية في قياس أداء العاملين و سلوكهم ، بعيدا عن الصعوبات و الأخطاء الشائعة و الميول الشخصية ، مما يعطي الفرصة لتدارك النقائص السلوكية في أداء العاملين ، و تصحيحها من خلال الدورات

التدريبية و التوجيه و النصح ، وكذلك عدم السماح بتكرارها من خلال مخططات الموارد البشرية ، و التحكم في إجراءات التوظيف في المكتبة .



شكل رقم 59 :دور تقييم نظام قياس الأداء في تحقيق الكفاءة السلوكية

5.1.3. دور الكفاءة في تسويق خدمات المعلومات :

تسعى المكتبات الجامعية من خلال توظيف جميع مواردها المادية و البشرية إلى النجاح في تسويق خدمات المعلومات ، و تحقيق رضا المستفيدين ، من خلال تلبية احتياجاتهم و إشباع رغباتهم ، فإذا كان التقييم يؤدي إلى تحقيق كفاءة الموارد البشرية العاملة في المكتبات الجامعية ، في العدد و الأداء و السلوك (انظر بيانات الجداول : من الجدول23 إلى الجدول 34 و تحليلاتها). فهل للكفاءة تأثير على نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية ؟

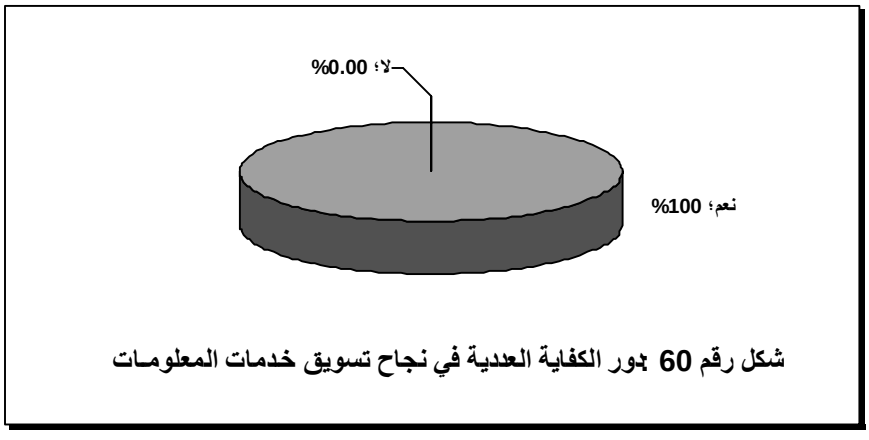
- **دور الكفاية العددية في تسويق خدمات المعلومات :**

تحقيق الكفاية العددية عنصر هام من عناصر الكفاءة لدى الموارد البشرية في مواجهة الوظائف و المهام المسندة إليها ، فهل لهذه الكفاية العددية من الموارد البشرية في المكتبة الجامعية دور في نجاح تسويق خدمات المعلومات ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	% 100
لا	00	% 00.00
المجموع	19	% 100

جدول رقم 35 : دور الكفاية العددية في تسويق خدمات المعلومات

إن وجود عدد كاف من العاملين في وظائف المكتبة الجامعية له دور في نجاح المكتبة في تسويق خدمات المعلومات ، هذا ما يتفق عليه جميع أفراد عينة دراستنا ، لأن الكفاءة العددية تضمن تغطية جميع الخدمات و الوظائف التسويقية ، و نشاطات التزويد و أنتاج خدمات المعلومات و توفير الظروف المناسبة لتقديمها عبر الخدمات المتعددة و المتنوعة ، و الترويج لها بشتى الوسائل و الأساليب ، و توزيعها و تسهيل وصولها إلى المستفيدين ، كلها وظائف و نشاطات تحتاج إلى عدد كاف من الأفراد مكافئ لها ، كما أن وظيفة تسويق خدمات المعلومات في مكتباتنا الجامعية تعتبر وظيفة جديدة ، تحتاج إلى أعداد إضافية من العاملين تزيد عن الأعداد السابقة التي تقدم الخدمات المكتبية الكلاسيكية .



شكل رقم 60 :دور الكفاية العددية في نجاح تسويق خدمات المعلومات

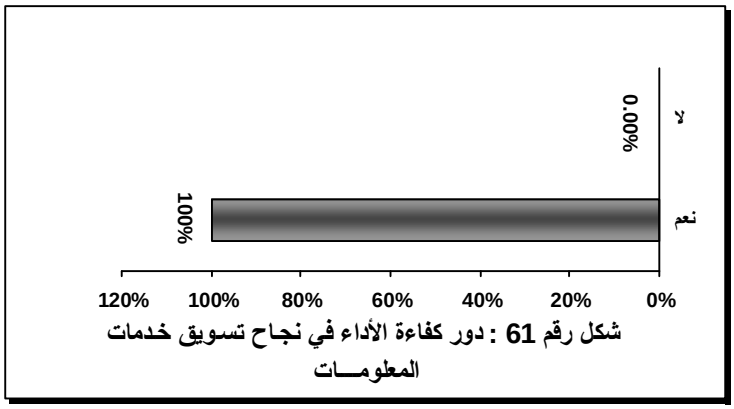
- دور كفاءة الأداء في تسويق خدمات المعلومات :

يساهم تقييم الموارد البشرية في رفع مستوى أداء العاملين لوظائفهم المكتبية (انظر بيانات الجداول : 27-28-29-30 و تحليلاتها) ، فهل تساهم كفاءة الأداء في تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	% 100
لا	00	% 00.00
المجموع	19	% 100

جدول 36 : دور كفاءة الأداء في تسويق خدمات المعلومات

يقر كامل أفراد العينة بأن ارتفاع مستوى أداء العاملين لوظائفهم في المكتبات الجامعية يساهم في نجاح تسويق خدمات المعلومات ، لأن المشرفين على تنفيذ سياسات التسويق و نشاطاته هم العاملون في المكتبة ، فكلما كان مستوى أدائهم مرتفع ساهم ذلك في نجاح عمليات إنتاج خدمات المعلومات و توفير الظروف المناسبة في المكتبة للاستفادة من الخدمات ، و ساهم في نجاح عمليات الترويج للخدمات و توزيعها ، و العكس صحيح ، كما أن دخول وظيفة التسويق إلى عالم المكتبات الجامعية حديثا يحتاج نوعيات خاصة من العاملين ، يحملون تأهيلا مناسبا ، و كفاءات تستجيب لمتطلبات هذه الوظيفة ، فكلما توفرت تلك المهارات و الكفاءات ، و وجدت هذه النوعيات من الموارد البشرية ، كلما كان التسويق ناجحا ، و غيابها يعني فشل العملية التسويقية لخدمات المعلومات في المكتبات الجامعية .



شكل رقم 61 : دور كفاءة الأداء في نجاح تسويق خدمات المعلومات

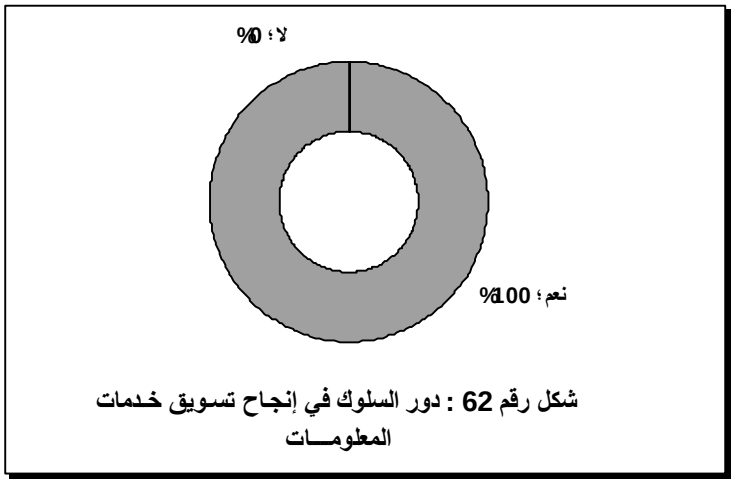
- دور الكفاءة السلوكية في تسويق خدمات المعلومات :

يتناول هذا العنصر التعرف على مدى مساهمة الكفاءة السلوكية للعاملين في المكتبات الجامعية في إنجاح تسويق خدمات المعلومات .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	% 100
لا	00	% 00.00
المجموع	19	% 100

جدول رقم 37 : دور الكفاءة السلوكية في تسويق خدمات المعلومات

الملاحظ أن كل أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن حسن السلوك لدى العاملين في المكتبات الجامعية يساهم في نجاح تسويق خدمات المعلومات ، و السبب في ذلك هو أن التسويق يقوم أساسا على مبدأ الاتصال بالمستفيدين ، سواء من خلال سياسة إنتاج خدمات المعلومات إذ يحتاج العاملون في المكتبة إلى الاتصال بالمستفيدين بغية التعرف على رغباتهم و احتياجاتهم ، و السعي لإشراكهم في عملية اختيار الخدمات التي تناسبهم ، أو من خلال التعامل اليومي في تقديم الخدمات و تسهيل وصولها إليهم ، و الإجابة عن استفساراتهم ، أو من خلال سياسة الترويج للخدمات و الإشهار التي تبنى على أساس الاتصال .
إن النجاح في هذه الوظيفة التسويقية لا تتحقق إلا لذوي السلوك الحسن و التعامل الجيد مع المستفيدين .



شكل رقم 62 : دور السلوك في إنجاح تسويق خدمات المعلومات

6.1.3. نتائج تحليل البيانات الخاصة بالعاملين :

بناء على البيانات المستقاة من العاملين بمكتبة أحمد عروة ، و تحليلاتها ، يمكننا أن نخرج بالنتائج التالية :

- **النتيجة الأولى :**

إن إدارة و تقييم الموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة تتسم بالضعف ، و نقص الفعالية ، فهي و إن كانت مقبولة إلى حد كبير فيما يخص تخطيط الموارد البشرية (انظر بيانات الجدول رقم 09 و تحليلاته) ، و تقييم هذه الوظيفة (انظر بيانات الجدول رقم 10 و تحليلاته) ، فإنها لا تكاد تتحكم إطلاقا في الوظائف الإدارية الأخرى و تقييمها ، سواء تعلق الأمر بإجراءات التوظيف و تقييمها (انظر الجدولين : 11- 12 و تحليلاتهما) أو ببرامج التدريب و تقييمها (انظر الجدولين : 13- 14 و تحليلاتهما) ، أو بنظام قياس الأداء و تقييمه (انظر الجدولين : 15 – 16 و تحليلاتهما) .

- **النتيجة الثانية :**

أن العاملين في مكتبة أحمد عروة يتفقون على أن تقييم الموارد البشرية العاملة في المكتبات الجامعية أمر ضروري للحصول على أفراد مناسبين للوظائف المكتبية (انظر بيانات الجدول رقم 17 وتحليلاته) .

- **النتيجة الثالثة :**

إن عينة الدراسة ترى ضرورة أن يتم تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية عبر تقييم الوظائف الرئيسية لإدارتها .(انظر بيانات الجداول : 18- 19- 20 - 21- 22 ، و تحليلاتها)

- **النتيجة الرابعة :**

تقييم الموارد البشرية يساهم في تحقيق كفاءة الموارد البشرية في الجوانب التالية :

- يساهم في تحقيق الكفاءة الكمية (الكفاية العددية) للعاملين (انظر بيانات الجداول : 23- 24- 25 – 26 ، و تحليلاتها).
- يساهم في تحقيق الكفاءة الأدائية (رفع مستوى الأداء) للعامين (انظر بيانات الجداول : 27- 28- 29- 30، و تحليلاتها) .
- يساهم في تحقيق الكفاءة السلوكية (تعديل و تحسين السلوك) للعاملين (انظر بيانات الجداول : 31- 32- 33- 34 ، و تحليلاتها)

- **النتيجة الخامسة :**

إن لكفاءة العاملين في المكتبات الجامعية دور في إنجاح تسويق خدمات المعلومات ، فللكفاءة العددية دور في ذلك (انظر بيانات الجدول رقم 35 ، و تحليلاته) ، و للكفاءة الأدائية دور كذلك (انظر بيانات الجدول رقم 36 ، و تحليلاته) ، و

للكفاءة السلوكية دور هي الأخرى (انظر بيانات الجدول رقم 37 ، و تحليلاته) .

2.3. تحليل البيانات الخاصة بالمستفيدين من خدمات المكتبة :

لقد قمنا بتوجيه استبيان لعينة المستفيدين من خدمات المكتبة ، احتوى على اثنين و عشرين (22) سؤالا ، وفق خمس محاور رئيسية تكمل و تدعم محاور الاستبيان الخاص بالعاملين في المكتبة ، و فيما يلي البيانات المستخلصة منها ، و تحليلاتها ، مرفقة بنتائجها :

1.2.3. رضا المستفيدين بمكتبة أحمد عروة :

رضا المستفيدين هو المؤشر الأول على نجاح المكتبة في تسويق خدمات المعلومات من عدمه ، و عليه فسنعرف مدى رضا المستفيدين من خدمات مكتبة أحمد عروة عن الجوانب التالية :

- رضا المستفيدين عن خدمات المعلومات التي توفرها المكتبة .
- رضا المستفيدين عن كفاءة العاملين في المكتبة .
- رضا المستفيدين عن تسويق خدمات المعلومات بالمكتبة .

- رضا المستفيدين عن خدمات مكتبة أحمد عروة :

* تردد المستفيدين على خدمات المكتبة :

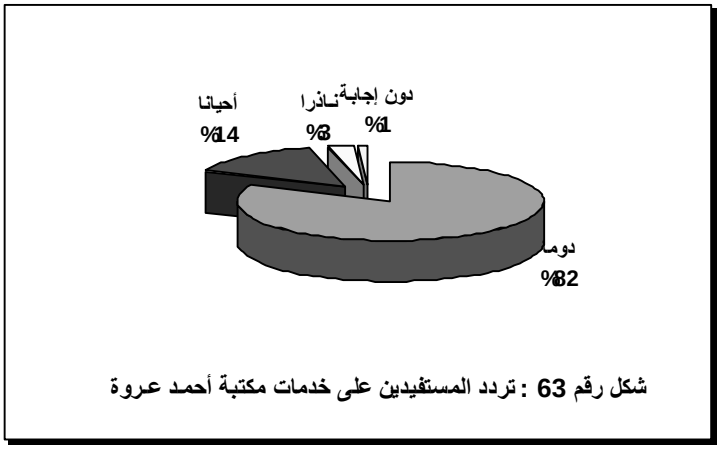
يعتمد تقييم نجاح المكتبات في توفير الخدمات المناسبة لروادها بشكل كبير على مراقبة حركة التردد التي يمارسها المستفيد على مختلف خدمات المعلومات التي توفرها ، و الجدول الموالي يوضح ذلك :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دوما	316	% 81.65
أحيانا	56	% 14.47
ناذرا	11	% 02.66
دون إجابة	04	% 01.03
المجموع	387	% 99.81

جدول رقم 38: تردد المستفيدين على خدمات مكتبة أحمد عروة

الملاحظ من خلال الجدول السابق أن ما نسبته 81.65 % من أفراد العينة - وهي نسبة غالبة - يترددون على خدمات المكتبة بصفة دائمة ، و هذا معناه أن المستفيدين لهم ارتباط شبه دائم بالمكتبة ، مما يوحي بأن المكتبة توفر لهم خدمات مناسبة لاحتياجاتهم و رغباتهم ، أو أنهم يضطرون لذلك بدافع البحث و تحضير الدروس ، كما أن هذا التردد المستمر على خدمات المكتبة يجعلنا نطمئن من جانب معرفة المستفيدين الجيدة بالمكتبة و بخدماتها ، هذا من جهة ، ومن جهة ثانية يضع على عاتق العاملين في المكتبة مسؤولية أساسية

تتمثل في ضرورة توفير الخدمات المناسبة التي يطلبها هؤلاء المترددون على خدماتها ، و توفير الموارد البشرية المؤهلة و الكفأة لتلبية احتياجات المستفيدين .



شكل رقم 63 : تردد المستفيدين على خدمات مكتبة أحمد عروة

* الخدمات التي يطلبها المستفيدون من المكتبة :

على المكتبة أن تسعى على الدوام من خلال مصلحة الاقتناء و التزويد بها لكي تستعلم حول احتياجات وطلبات المستفيدين من خدمات المعلومات ، بغية توفيرها ، و الجدول التالي يبين الخدمات التي يطلبها المستفيدون من المكتبة :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
خدمة الإعارة	381	% 22.17
خدمة المراجع	365	% 21.24
خدمة الإحاطة الجارية	27	% 01.57
خدمة الانترنت	353	% 20.55
خدمة المكتبة الالكترونية	236	% 13.74
خدمة التصوير و الاستنساخ	304	% 17.69
خدمة البث الانتقائي للمعلومات	16	% 00.93
خدمة الترجمة	13	% 00.76
خدمة المخطوطات	21	% 01.22
خدمات أخرى	00	% 00.00
دون إجابة	02	% 00.11
المجموع	387	% 100.00

جدول 39: الخدمات التي يطلبها المستفيدون من المكتبة

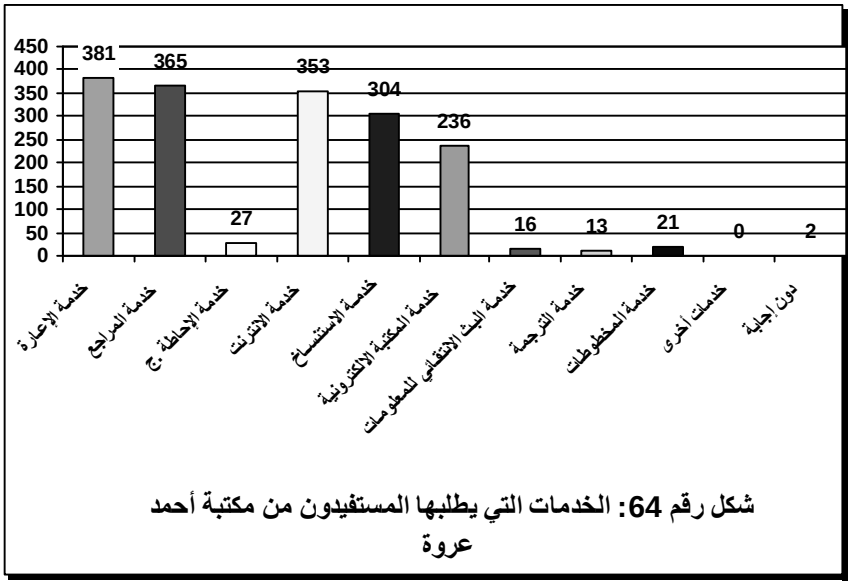
إن الملاحظ من خلال استقرائنا لبيانات الجدول أعلاه ، أن الغالبية العظمى من المستجوبين يترددون على المكتبة الجامعية لطلب خدمة الإعارة بنسبة قياسية بلغت 22.17 % ، وهو أمر طبيعي كون هذه الخدمة هي أم الخدمات المكتبية و أشهرها ، بل

أنفعها على الإطلاق بالنسبة للمستفيد ، و تمكنه من حيازة الوثيقة أو المادة المكتبية لمدة زمنية معينة ، مما يجعلها خدمة سهلة و بسيطة و مطلوبة من الجميع تقريبا ، أما الخدمة الثانية الأكثر طلبا فهي خدمة المراجع لما لها من دور في إنجاز البحوث و الدراسات ، فقد قال 21.24 % من الذين شملهم الاستبيان أنهم يحتاجون هذه الخدمة ، إلى جانب خدمة أخرى لا تقل أهمية عن الأولى و الثانية و هي خدمة الإنترنت بنسبة طلب بلغت 20.55 % ، وهو ما معناه أن المستفيدين يرغبون في استخدام مصادر لمعلومات من خارج المكتبة تكون أيسر استعمالا و أسرع بلوغا، أما الخدمات الأخرى التي تثير اهتمام مستخدمي مكتبة أحمد عروة ، فهي خدمة المكتبة الالكترونية ، وخدمة التصوير و الاستنساخ بنسب بلغت 13.74 % و 17.69 % على التوالي ، فالخدمة الأولى تكون قد أثارت انتباه المستفيدين نظرا لما أولتها به المكتبة من اهتمام و تشجيع و ترويج ، وكذلك ما تمتاز به من سهولة وسرعة في الوصول إلى المواد المكتبية في شكلها الرقمي عن طريق الإعلام الآلي ، و الخدمة الثانية هي من متطبات استخدام المكتبة ، إذ لا يتمكن المستفيد في كثير من الأحيان من إعارة جميع المواد و المراجع التي يحتاجها ، بل قد تلجأ المكتبة أساسا إلى منع إعارة بعض الوثائق نظرا لكبر حجمها أو قلة نسخها ، فيلجأ المستفيد في مثل هذه الحالات إلى طلب خدمة التصوير و الاستنساخ لسد حاجته من مواد المعلومات تلك .

أما الخدمات الأخرى فإن الطلب عليها ضعيف أو شبه منعدم ، وهذا راجع بالأساس إلى عدم معرفة المستفيدين بهذه الخدمات أصلا ، وعدم إدراك فوائدها و منافعها كخدمة الإحاطة الجارية التي كانت نسبتها 01.57 % و خدمة البث الانتقائي للمعلومات بنسبة طلب بلغت 00.93 % فقط ، هاتان الخدمتان اللتان بادرني بالسؤال عن معناهما كثير من المستجوبين عند توزيعي لاستمارات الاستبانة عليهم ، و كذلك الأمر بالنسبة لخدمة الترجمة و خدمة المخطوطات فإن الطلب عليها ضعيف نظرا لإحساس المستفيدين أنه لا طائل من وراء ذلك ، و توفيرها شبه مستحيل.

إننا من خلال هذا التحليل نجد أن المستفيدين يتجهون نحو الخدمات التقليدية الشائعة و الرائجة كخدمتي الإعارة و المراجع ، أو تلك المستحدثة التي نالت نصيبا من التعريف و الإشهار و الترويج كخدمتي الانترنت و المكتبة الالكترونية ، بينما ينصرفون عن طلب الخدمات الحديثة أو التقليدية غير المعروفة لديهم ، و التي لا يدركون منافعها كخدمتي البث الانتقائي للمعلومات و الإحاطة الجارية ، وكذلك تلك التي لا يثقون في تلبيتها من قبل موظفي المكتبة، كخدمة المخطوطات و خدمة الترجمة .

و عليه فإن لدينا المبرر للقول إن على المكتبة الجامعية أن تسعى للتعريف بخدماتها ، و الترويج لها بجميع الوسائل المتاحة ، و أن تضع من أولوياتها تدريب المستفيدين الذين يترددون عليها بمعدل عال (انظر بيانات الجدول رقم 38 ، و تحليلاته) على كيفية الاستفادة من خدمات المكتبة ، و هذه المسؤولية تقع على عاتق الموارد البشرية للمكتبة بطبيعة الحال .



شكل رقم 64: الخدمات التي يطلبها المستفيدون من مكتبة أحمد عروة

* تلبية طلبات المستفيدين من خدمات المعلومات :

تلبية طلب المستفيد من خدمات المعلومات أحد مفاتيح الوصول إلى رضاه ، و واحد من أهم الدلائل على تحكم العاملين في رصيد المكتبة و خدماتها ، فإلى أي مدى تلبي مكتبة أحمد عروة طلبات مستفيديها ؟

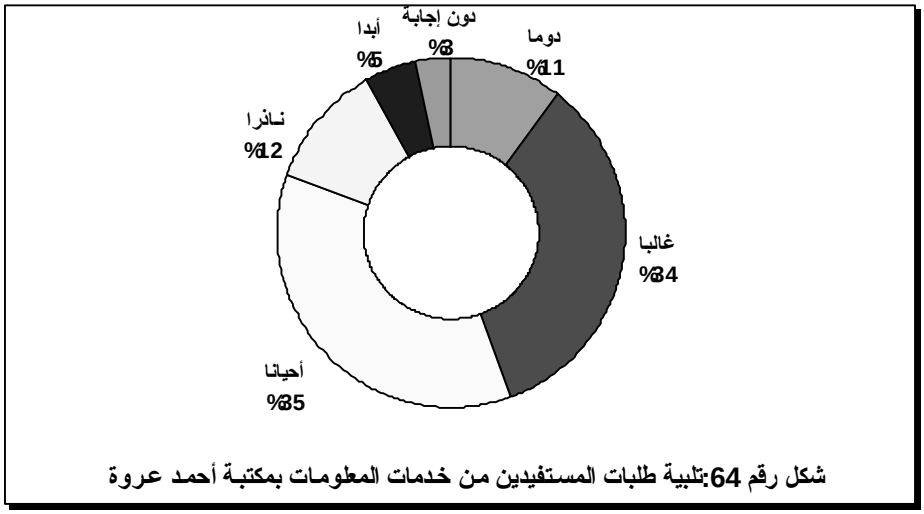
الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دوما	41	% 10.59
غالبا	131	% 33.85
أحيانا	139	% 35.91
ناذرا	45	% 11.62
أبدا	18	% 04.65
دون إجابة	13	% 03.35
المجموع	387	% 99.97

جدول رقم 40: تلبية طلبات المستفيدين من خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة

إن استقراء بيانات الجدول رقم 40 ، يعطينا دلالات واضحة على أن المستفيدين يستجاب لطلباتهم من خدمات المعلومات بمعدل متوسط ، فنسبة الذين قالوا أن طلباتهم تستجاب أحيانا بلغت 35.91 % ، و كذلك الحال للذين قالوا أن طلباتهم غالبا ما تستجاب فقد بلغت نسبتهم 33.85 % ، و هذا مؤشر إيجابي بعض الشيء لأن النسبتين معا إذا ما أضفنا إليهما نسبة الذين تلبى طلباتهم من خدمات المعلومات دوما البالغة 10.59 % ، سنحصل على معدل جيد يبلغ حوالي 80 % من مجموع المستفيدين .

أما نسب الذين عبروا عن عدم استجابة طلباتهم أو ناذرا ما يحدث ذلك فهي في حدود 15.00 % تقريبا ، وهي نسبة لا يجوز الاستهانة بها باعتبارها ضئيلة ، بل ينبغي البحث عن أسبابها و دوافعها من أجل معالجتها .

إن النتائج الإيجابية المحصل عليها من خلال استقراء بيانات هذا الجدول منسجمة مع النتائج السابقة في الجدول رقم 39 ، إذ أن ضعف طلب المستفيدين على كثير من خدمات المكتبة ، نظرا لعدم معرفتهم بها أو استحالة الحصول عليها كما رأينا (انظر بيانات الجدول رقم 39 ، و تحليلاته) ، يجعل الطلب منصبا على خدمات تقليدية معروفة بذاتها (الإعارة و المراجع) ، مما يجعل نسبة الاستجابة ، وتلبية الطلبات مقبولة بالشكل الذي لاحظناه .



شكل رقم 64:تلبية طلبات المستفيدين من خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة

* رضا المستفيدين عن خدمات المعلومات بالمكتبة :

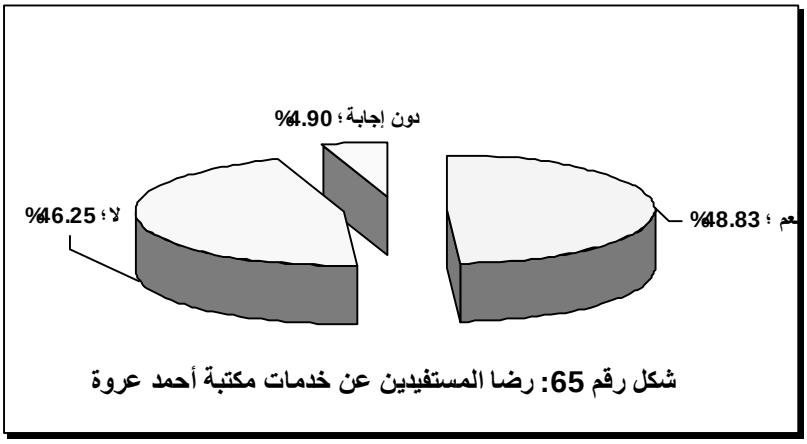
رضا المستفيد هي الغاية التي تسعى إليها مكتبات القرن الواحد و العشرين ، و هي المؤشر الحقيقي لنجاح المكتبة في تسويق خدماتها ، وفي ضوء نتائج الجداول السابقة ، نتعرف على مدى رضا المستفيدين من خدمات المكتبة من خلال توجيه سؤال : هل أنت راض عن خدمات المكتبة ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	189	% 48.83
لا	179	% 46.25
دون إجابة	19	% 04.90
المجموع	387	% 99.98

جدول رقم 41: رضا المستفيدين عن خدمات مكتبة أحمد عروة

جاءت نتائج استبيان آراء المستفيدين حول رضاهم عن خدمات المكتبة مترجمة للواقع الذي عايناه من خلال نتائج الجداول السابقة ، فنسبة 48.83 % ممن شملتهم الدراسة راضون عن خدمات المعلومات التي تقدم لهم ، ونسبة أخرى مقاربة لها بلغت 46.25 % منهم غير راضين عن خدماتها ، و هذا التقارب يدل على أن الراضين هم أولئك الذين ليس لديهم حاجة في الخدمات غير المتوفرة في المكتبة أو التي لا يستجاب لطالبيها ، أو التي لا يعلمون بوجودها أصلا (انظر بيانات الجدول رقم 39 وتحليلاته) ، فهذا الصنف

يهتم بالخدمات المعروفة و المتوفرة فعليا ، و التي يتحكم موظفو المكتبة في تقديمها بشكل جيد ، ويلبون احتياجات طالبيها (انظر بيانات الجدول رقم 40 ، و تحليلاته) ، وهذا طبعا يجعلهم راضين عن خدمات المكتبة ، أما غير الراضين فهم أولئك الذين يسعون للحصول على خدمات جديدة لا تلبيها المكتبة ، أو يحتاجونها و لا يعلمون بوجودها (خدمة الانترنت ، خدمة الترجمة ، خدمة المكتبة الإلكترونية ...) ، و هذا النوع من الخدمات يحتاج إلى كفاءة عالية من موارد المكتبة البشرية ، كما يحتاج إلى تكوين خاص ، وهذا ما يفتقده هذا الصنف في خدمات المكتبة ، وهذا الواقع يجعلهم غير راضين بالطبع .



شكل رقم 65: رضا المستفيدين عن خدمات مكتبة أحمد عروة

- رضا المستفيدين عن كفاءة الموارد البشرية لمكتبة أحمد عروة :

الكفاءة تعني توفير متطلبات النجاح في العمل المقصود ، و العاملون بالمكتبة في حاجة إلى هذه الكفاءة ليتمكنوا من النجاح في تقديم خدمات المعلومات و تسويقها للمستفيدين منها ، و متطلبات كفاءة الموارد البشرية للمكتبة تنحصر في ثلاثة أوجه أساسية ؛ كفايتهم عدديا ، و ارتفاع مستوى أدائهم ، و حسن سلوكهم ومعاملتهم للمستفيدين .

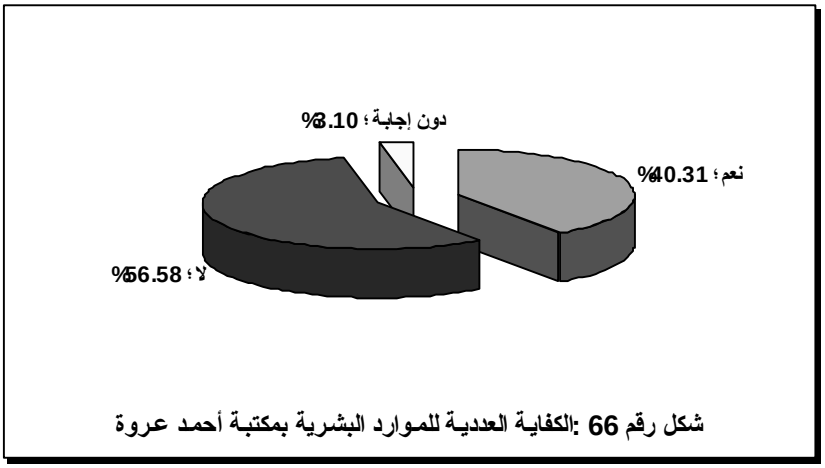
* الكفاية العددية للموارد البشرية بالمكتبة :

و تعني أن يكون عدد العاملين في المكتبة كاف لأداء الوظائف و النشاطات و الأعمال الضرورية ، و في غياب هذه الكفاية العددية تتأثر خدمة المستفيدين ، و الخدمات الأخرى ، و تؤثر على الكفاءة العامة للمكتبة ، خاصة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار نسبة التردد العالية للمستفيدين على خدمات المكتبة (انظر الجدول رقم 38) ، ويبلغ عدد العاملين في مكتبة أحمد عروة 58 عاملا في مختلف الأصناف و الوظائف ، فهل المستفيدون من خدمات المعلومات بالمكتبة يعتبرون أن هذا العدد كاف لتلبية احتياجاتهم ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	156	% 40.31
لا	219	% 56.58
دون إجابة	12	% 03.10
المجموع	387	% 99.99

جدول رقم 42: الكفاية العددية للموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة

معظم أفراد العينة يعتبرون أن عدد العاملين غيركاف لتلبية حاجات القراء من خدمات المعلومات ، وهذا بنسبة بلغت 56.58 % ،و هذا الحكم خاص طبعا بالخدمات الظاهرة (خدمات المستفيدين) ، و لا يشمل الخدمات الفنية و التقنية الداخلية التي لا يطلع عليها الجمهور ، غير أن 40.31 % من عينة الدراسة يرون العكس تماما ، فهم يعتقدون أن الموارد البشرية كافية عدديا لتغطية حاجات المستفيدين ، و هذا التباين في موقف العينة يمكن تفسيره باختلاف أعداد العاملين بين مكتبة الأساتذة و مكتبة الذكور و مكتبة الإناث ، فهاتان الأخيرتان و من خلال إطلاعنا على بعض ملاحظات أفراد العينة يؤكدون أنها تعاني من اكتظاظ و طوابير على بنك الإعارة و قاعة المطالعة ، وذلك ربما يعود إلى قلة العاملين في بنك الإعارة الخاص بالطلبة و الطالبات ، أو أن هناك تفسير آخر .
و على العموم فإن نقص اهتمام المكتبة بإدارة مواردها البشرية و بالتقييم (انظر النتيجة الأولى من نتائج تحليل البيانات الخاصة بالعاملين في المكتبة) : تتضح أثاره من خلال هذه النقائص في الكفاية العددية للعاملين في المكتبة دون أن يكون هناك عاملا منبها لهذا النقص بغية تداركه أو استكماله .



شكل رقم 66 :الكفاية العددية للموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة

* مستوى أداء الموارد البشرية بالمكتبة :

يعبر مستوى الأداء عن الكفاءة الأدائية ، و مدى نهوض الموارد البشرية للمكتبة بأعباء الوظائف التي يتولونها ، ونجاحهم في أدائها على الوجه الصحيح ، و يعتبر المستفيدون أكثر الناس ملاحظة لهذا الأداء من خلال الاحتكاك الدائم و المباشر بشريحة واسعة من

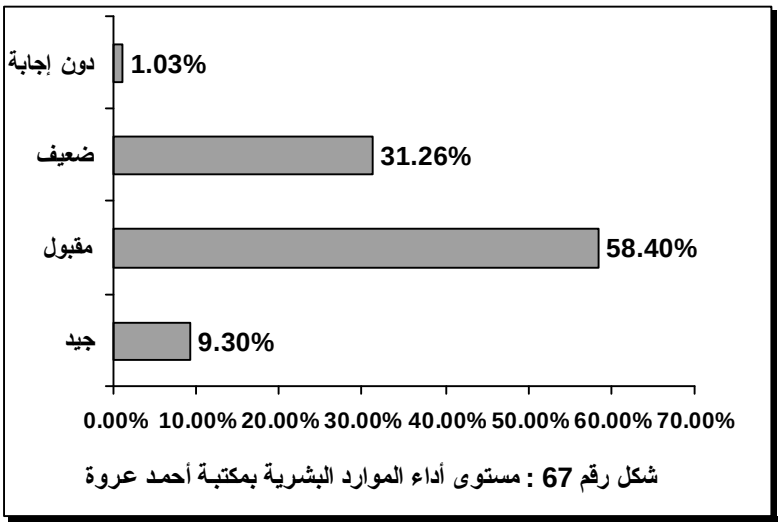
العاملين في المكتبة ، فما هو مستوى أداء الموارد البشرية للخدمات المسندة إليهم في نظر المستفيدين ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
جيد	36	% 09.30
مقبول	226	% 58.40
ضعيف	121	% 31.26
دون إجابة	04	% 01.03
المجموع	387	% 99.99

جدول رقم 43: كفاءة أداء الموارد البشرية لوظائفهم بمكتبة أحمد عروة

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رأي المستفيدين في مستوى أداء العاملين لوظائفهم و نشاطاتهم المكتبية ، خاصة تلك التي لها ارتباط بالجمهور ، فقد أسفر الاستبيان على أن نسبة 58.40 % من أفراد العينة يعتبرون مستوى أداء العاملين مقبولا على العموم ، و نسبة أخرى مهمة تقدر بـ 31.26 % يرون أن مستوى الأداء ضعيفا ، وهي نسبة تضعنا أمام تساؤلات حقيقية حول مستوى الأداء ، كما تعطي هذه النسبة إشارة تحذير قوية للمكتبة من أجل إعادة النظر في أسلوب تعاملها مع المستفيدين خصوصا ، خاصة و أننا نجد أن نسبة الذين يرون أن مستوى الأداء جيد لا يتعدون 09.30% ، وربما يكون هؤلاء من الأساتذة و الباحثين و الزائرين .

إن الحكم العام على كفاءة أداء الموارد البشرية لمكتبة أحمد عروة من زاوية نظر المستفيدين غير مقنعة ، وغير إيجابية بالشكل المأمول ، وقد يكون ذلك مرده إلى ما توصلنا إليه في نتائج تحليل البيانات الخاصة بالعاملين من أن المكتبة لا تتحكم في إجراءات التوظيف (انظر بيانات الجدول رقم : 11 ، و تحليلاته) و لا يستفيد أفرادها من برامج للتدريب و التنمية (انظر بيانات الجدول رقم : 13 ، و تحليلاته) ، و ليس لها نظام قوي لقياس الأداء (انظر بيانات الجدول رقم : 15 ، و تحليلاته) ، كما أنها لا تتولى تقييم هذه الوظائف جميعا (انظر بيانات الجداول : 12-14-16 ، و تحليلاتها)، مما يجعل أداء مواردها البشرية غير محكوم بأي رقابة من أي نوع ، و هذا يكون قد أوصل العاملين في المكتبة إلى مستوى أداء غير مقنع بالنسبة لكثير من المستفيدين ، دون أن ينتبه المشرفون على المكتبة إلى ذلك ، ومن جهة أخرى يمكننا أن نربط بين الكفاءة الأدائية غير المقنعة للعاملين في المكتبة ، و بين نقص الكفاية العددية للموارد البشرية (انظر الجدول رقم 42 ، و تحليلاته) ، فإن نقص الكفاية العددية للعاملين في المكتبة يجعل توزيعهم غير كاف على مختلف مصالح المكتبة و أقسام خدماتها ، مما يزيد في الأعباء على العامل الواحد ، و ينقص من مستوى أدائه للنشاطات و الوظائف المكلف بها ، حتى و إن كان يمتلك في الأصل كفاءة و تأهيلا أدائيا ممتازا .



شكل رقم 67 : مستوى أداء الموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة

* سلوك و تعامل الموارد البشرية للمكتبة :

من عناصر الكفاءة التي تنشدها المكتبات الجامعية في مواردها البشرية ما يتصل بجانب السلوك و المعاملة ، ذلك أن الخدمة المكتبية تحتاج إلى اتصال و تواصل مستمر بين المستفيد و مقدم الخدمة ، وهذا يحتاج إلى قدر عال من الأخلاق و التحلي بالصبر و الأناة ، كما يحتاج إلى صفات شخصية أخرى تعتبر مكملة للأداء الجيد و الكفاية العددية ، و في هذا الإطار سألنا المستفيدين من خدمات المكتبة : هل سلوك العاملين في المكتبة و معاملتهم تشجعك على طلب الخدمات منها ؟

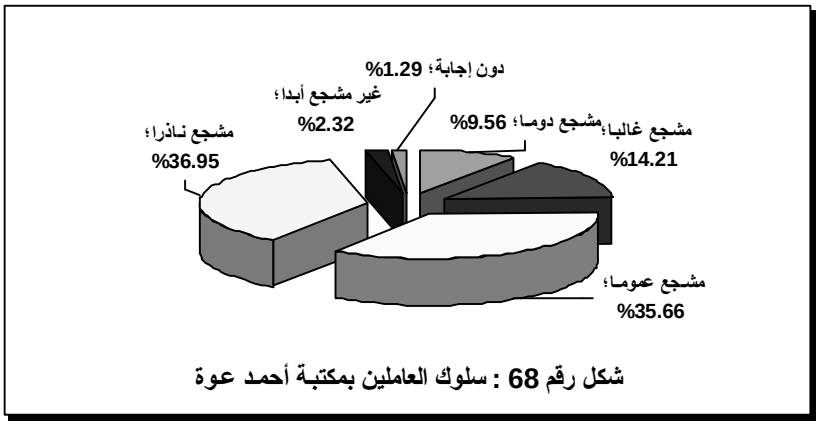
الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دوما	37	% 09.56
غالبا	55	% 14.21
عموما	138	% 35.66
ناذرا	143	% 36.95
أبدا	09	% 02.32
دون إجابة	05	% 01.29
المجموع	387	% 99.99

جدول رقم 44: سلوك العاملين بمكتبة أحمد عروة

إن الكثير من المستفيدين يميلون إلى اعتبار سلوك و معاملة الموارد البشرية لهم عند طلب خدمات المعلومات ناذرا ما يشجعان على طلب خدمات المعلومات ، وقد أتضح ذلك من خلال نسبة 36.95 % ، فيما ذهب 35.66 % من أفراد العينة إلى اعتبار سلوك العاملين مشجع على العموم ، وتساندها نسبة أخرى تبلغ 14.21 % من المستفيدين يرون أن سلوك العاملين و معاملتهم غالبا ما تكون مشجعة على طلب خدمات المعلومات من المكتبة ، أما نسبة الذين يرون أن سلوك العاملين مشجع دوما فهي ضئيلة و تقدر بـ 09.56 % .

إن نسبة المستفيدين الذين يعتبرون سلوك العاملين في المكتبة سلبيا تقارب 40 % ، ونحصل على هذه النسبة بجمع نسبة من يرون أن السلوك لا يشجع إطلاقا مع نسبة الذين يرون أن السلوك ناذرا ما يشجع ، و نسبة الذين يرون أن سلوكهم إيجابي لا تصل إلى 25 % و نحصل على هذه النسبة بجمع نسبة المستفيدين الذين رأوا أن السلوك مشجع على الدوام مع نسبة المستفيدين الذين رأوا أن السلوك غالبا ما يشجع .

من خلال المقابلة السابقة بين النسب يتبين لنا أن المكتبة غير مهتمة بسلوك عامليها ، أو أنها غير ملتفتة إلى أهمية ذلك في الخدمة المكتبية ، و ذلك يعود إلى غياب التقييم المستمر للأداء و السلوكيات ، و الغياب التام لبرامج التدريب و تنمية الموارد البشرية ، و عدم فعالية نظام قياس الأداء في المكتبة ، و نستنتج ذلك بالعودة إلى نتائج تحليل البيانات الخاصة بالعاملين في المكتبة (انظر الجداول : 13-14-15-16) هذا من جهة ، و من جهة ثانية فإن نقص الكفاية العددية للعاملين بالمكتبة (الجدول رقم 42) الذي نتج عنه تراكم للمهام على عدد محدود من العاملين ، و أدى إلى نقص الكفاءة الأدائية (جدول رقم 43) ، يساهم بشكل كبير و مركز على الكفاءة السلوكية للفرد ، فكثرة المهام و الانشغالات ، و ضغوط العمل الداخلية (الرؤساء) و الخارجية (المستفيدون) تؤدي إلى قلة التركيز و الاهتمام في العمل ، و ظهور العصبية في التعامل و عدم الاهتمام بالجوانب السلوكية و نوعية التعامل ، و قلة الإلتفاة إلى مشاعر المستفيدين و رضاهم .



شكل رقم 68 : سلوك العاملين بمكتبة أحمد عوة

* رضا المستفيدين عن كفاءة الموارد البشرية للمكتبة :

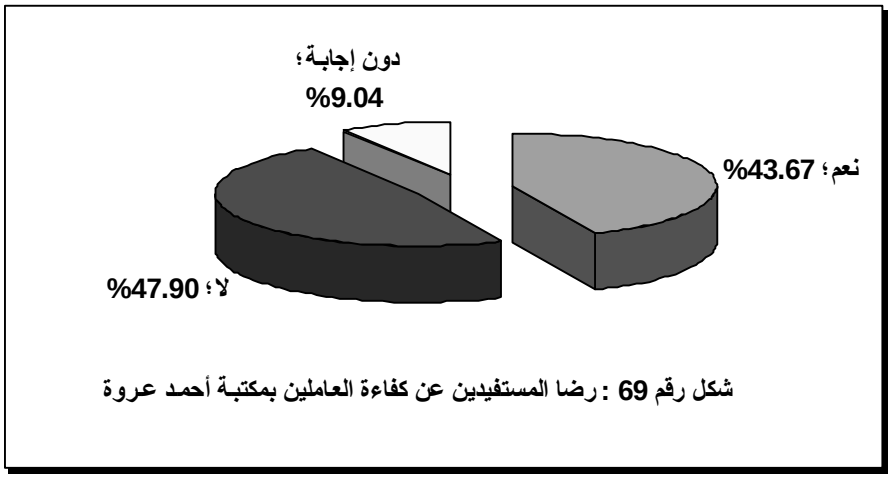
المستفيد في تعامل دائم و احتكاك مستمر مع العاملين في المكتبة ، و هو من خلال ذلك يمكن أن يحكم من وجهة نظره على مدى كفاءتهم ، فهل المستفيدون من خدمات مكتبة أحمد عروة راضون عن كفاءة مواردها البشرية ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	169	% 43.67
لا	183	% 47.29

دون إجابة	35	% 09.04
المجموع	387	% 100

جدول رقم 45 : رضا المستفيدين عن كفاءة العاملين بمكتبة أحمد عروة

يفوق عدد المستفيدين غير الراضين عن كفاءة الموارد البشرية لمكتبة أحمد عروة عن عدد الراضين بنسبة 03.62 % ، إذ عبر 47.29 % من أفراد عينة الدراسة عن عدم رضاهم عن كفاءة العاملين في المكتبة ، فيما عبر 43.67 % عن رضاهم ، و هذا التقارب في نسب الراضين و غير الراضين ليس في مصلحة المكتبة على الإطلاق ، و هي نتيجة طبيعية بالنظر إلى الآراء السابقة للمستفيدين حول الكفاية العددية للعاملين (الجدول رقم 42) و مستوى أدائهم (الجدول رقم 43) وكفاءة سلوكهم مع الرواد و طالبي خدمات المعلومات (جدول رقم 44) .
و عليه يمكننا القول أن وضعية إدارة الموارد البشرية و تقييمها بمكتبة أحمد عروة التي اتسمت بالضعف و نقص الفعالية (انظر النتيجة الأولى من نتائج تحليل البيانات الخاصة بالعاملين في مكتبة أحمد عروة) قد انعكس على كفاءة مواردها البشرية و رضا المستفيدين من خدماتها .



شكل رقم 69 : رضا المستفيدين عن كفاءة العاملين بمكتبة أحمد عروة

- رضا المستفيدين عن تسويق خدمات المعلومات بالمكتبة :

يعتمد نمو المكتبة و استمرارها بشكل أساسي على مدى نجاحها في تسويق خدمات المعلومات ، و ذلك من خلال التحكم في السياسات التسويقية التالية :

- سياسة إنتاج خدمات المعلومات ، بإنتاج خدمات جديدة ، ولا يتم ذلك إلا بالتعرف على حاجات المستفيدين الذين يمثلون سوق العمل بالنسبة للمكتبة .
- سياسة التسعير لخدمات المعلومات ، و التي تتعلق بأوقات افتتاح المكتبة ، وساعات تقديم الخدمات ، و ما يؤثر على ذلك من مكان تقديمها و وقت العمل و مهارة مقدم الخدمة .
- سياسة الترويج و الإشهار لخدمات المعلومات ، من خلال توضيح منافعها عن طريق الإعلانات و غيرها ، و الاهتمام بالعرض الشخصي للخدمة ، و تعزيز السمعة الجيدة للخدمات المكتبية المقدمة .
- سياسة توزيع خدمات المعلومات، من خلال إيصالها إلى المستفيد بأقصى سرعة و بأيسر الوسائل ، منذ إنتاج الخدمة و حتى وصولها إلى المستفيد في الوقت و المكان المناسبين ، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

* إشراك المستفيد في إنتاج الخدمات (سياسة المنتجات) :

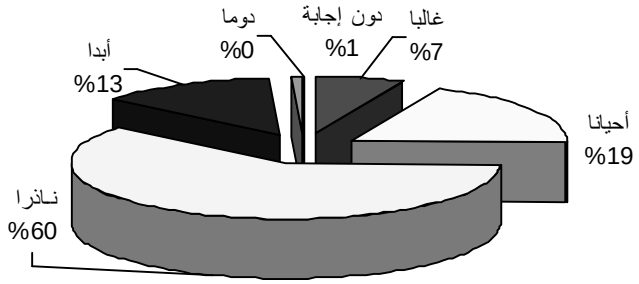
يمكن أن نتعرف على مدى نجاح المكتبة في إتباع سياسة منتجات ناجحة ، تساهم في تسويق خدمات المعلومات ، من خلال إشراك المستفيد في اختيار و اقتناء أو إنتاج خدمات مكتبية جديدة بما يناسب احتياجاته و رغباته ، فهل تشرك مكتبة أحمد عروة مستفيديها في عملية إنتاج خدمات المعلومات ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دوما	00	% 00.00
غالبا	26	% 06.72
أحيانا	73	% 18.86
ناذرا	233	% 60.20
أبدا	52	% 13.44
دون إجابة	03	% 00.77
المجموع	387	% 99.99

جدول رقم 46: سياسة إنتاج خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة

نلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن 60.20 % من أفراد عينة الدراسة ناذرا ما يشركون في اختيار خدمات جديدة تضاف للمكتبة ، أو تؤخذ اقتراحاتهم في مجال الاقتناء و التزويد ، و تضاف إلى النسبة السابقة نسبة أخرى تؤكد على أنهم لا يشركون إطلاقا في رسم سياسة المنتجات ، و يغلب على هؤلاء فئة الطلبة خصوصا .
فيما تعبر نسبة قليلة تقدر بـ 18.86 % بأن اقتراحاتهم تؤخذ أحيانا فقط ، ويرى 06.72 % منهم أن رغباتهم تراعى في غالب الأحيان ، و هؤلاء قد يكونون من بين الأساتذة و الموظفين في الجامعة ، بينما نجد أن لا أحد يؤكد على أن المستفيد يشارك دوما في عملية إنتاج و اختيار الخدمات المكتبية الجديدة .
إن هذه البيانات يمكن تفسيرها على أن المكتبة لا تتبع سياسة منتجات مبنية على أساس مراعاة احتياجات و رغبات المستفيدين ، من خلال أخذ مقترحاتهم و آراءهم في ذلك ، وهذا يعود بشكل كبير إلى نقص كفاءة العاملين في المكتبة ، كما أن هذه البيانات تفسر

سبب نقص طلب المستفيدين لكثير من خدمات المكتبة الموجودة فعلا (انظر بيانات الجدول رقم : 39 و تحليلاته) ، لعدم معرفتهم بها و عدم مشاركتهم في إنتاجها ، و ضعف رضاهم عن خدمات المكتبة (انظر الجدول رقم : 41 وتحليلاته) لأنها لا تستجيب لرغباتهم و احتياجاتهم .



شكل رقم 70: إشراك المستفيدين في إنتاج خدمات المعلومات بالمكتبة

* ملاءمة تنظيم الخدمات لحال المستفيدين (سياسة التسعير)

في سياسة التسعير التي تتبعها المكتبة ، ومدى ملاءمتها لحال المستفيدين نحاول أن نتعرف على الجوانب التالية :

- ملاءمة أوقات و ساعات عمل المكتبة .
- ملاءمة فضاءات و أماكن تقديم خدمات المعلومات .
- ملاءمة الجو العام داخل المكتبة ، ومهارة تقديم الخدمات .

المؤشرات	الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أوقات و عدد ساعات فتح المكتبة	ملائمة	249	% 64.34
	غير ملائمة	118	% 30.49
	دون إجابة	20	% 05.16
	المجموع	387	% 99.99
	ملائمة	124	% 32.04

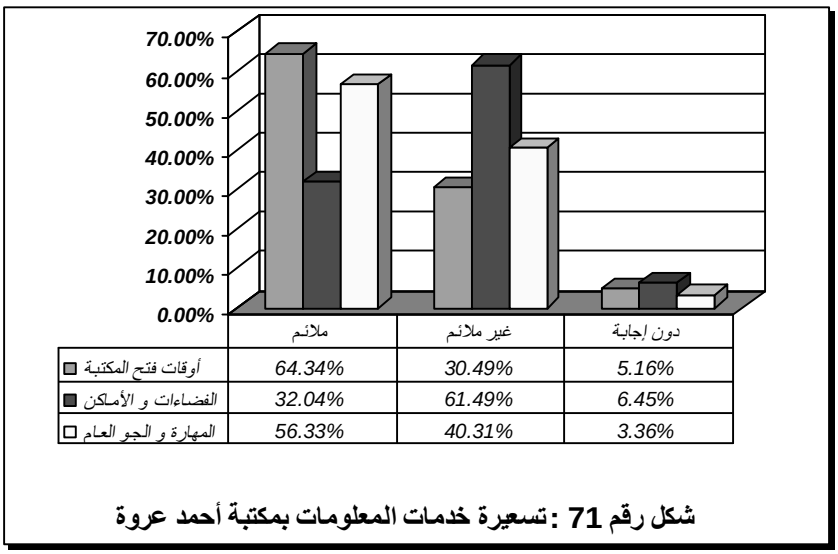
فضـــاءات و أمـــاكن تقـــديم الخدمات	غير ملائمة	238	% 61.49
	دون إجابة	25	% 06.45
	المجموع	387	99.98
المهـارة و الجـو العـام داخـل المكتبة	ملائم	218	% 56.33
	غير ملائم	156	% 40.31
	دون إجابة	13	% 03.36
	المجموع	387	% 100.00

جدول رقم 47: سياسة تسعير خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة

تبين بيانات الجدول أن نسبة المستفيدين الذين عبروا عن ملاءمة عناصر تسعيرة خدمات المعلومات لحال المستفيدين في المكتبة هو 64.34 % و 32.04 % و 56.33 % ، أي بمعدل يصل إلى حوالي 51 % ، وهذا يعني أن سياسة التسعير أو التكلفة بالنسبة للمستفيدين في جوانب التوقيت و ساعات عمل المكتبة و الفضاءات و المساحات المخصصة لاستغلال خدمات المكتبة ، وكذا الجو العام في المكتبة و مهارة تقديم الخدمات لا يبلغ المستويات المرغوب فيها في السياسات التسويقية .

و هذا ما تؤكده النسب المقابلة حيث عبر ما معدله حوالي 45 % من أفراد العينة أن عناصر التسعير غير ملائمة لظروفهم ، وخاصة فيما يتعلق بالفضاءات و أماكن الاستفادة من الخدمات التي اتضح أنها غير ملائمة و غير كافية ، وهذا راجع إلى عدم استغلال المساحات الموجودة استغلالا عقلانيا و كاملا ، كما عبر عن ذلك بعض أفراد العينة في بعض إضافاتهم .

و من خلال التعليق السابق نجد أن سياسة التسعير و التكلفة لخدمات المعلومات في المكتبة في وضعية متوسطة ، ورغم ذلك فهي تحتاج إلى إعادة نظر أو تصحيح في بعض جوانبها ، وهذا متوقف على كفاءة الموارد البشرية العاملة في المكتبة .



شكل رقم 71 : تسعيرة خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة

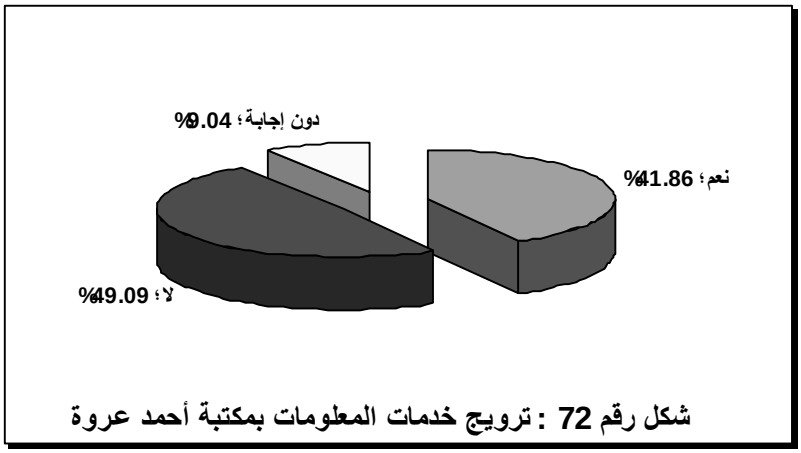
* الترويج و الإشهار لخدمات المعلومات (سياسة الترويج) :

يتم الترويج و الإشهار للمنتجات أو الخدمات المكتبية الجديدة من خلال التعريف بها عن طريق الإعلانات ، و الاهتمام بالعرض الشخصي لها ، وإمداد المستفيدين بمزايا الخدمات التي تقدمها المكتبة ، و هو ما يسمى سياسة الترويج ، فهل تقوم مكتبة أحمد عروة بالترويج لمنتجاتها من خدمات المعلومات ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	162	% 41.86
لا	190	% 49.09
دون إجابة	35	% 09.04
المجموع	387	% 99.99

جدول رقم 48: سياسة ترويج خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة

يبين لنا الجدول أعلاه أن المكتبة تقوم بالإشهار لخدمات المعلومات على نطاق ضيق بعض الشيء ، و لا يشمل جميع المستفيدين ، وهذا ما يجعل نسبة الذين يرون أن المكتبة تقوم بهذه الوظيفة التسويقية لا تتعدى 41.86 % ، بينما يرى 49.09 % منهم أن المكتبة لا تقوم بأي نشاط ترويجي ، فيما لم يجب 09.04 % من أفراد العينة عن هذا السؤال .
ويمكن القول أن النشاط الترويجي الذي تمارسه المكتبة لفائدة المستفيدين قد يكون محدودا جغرافيا داخل المكتبة في أماكن محددة ، و زمنا كأن يكون في بداية كل سنة جامعية كما أكد لنا بعض المستجوبين في بعض تعليقاتهم ، أو كأن يمس فئة دون غيرها مثلا ، و هذه النتيجة تفسر لنا كذلك سبب ضعف إقبال المستفيدين على كثير من الخدمات المكتبية المهمة التي توفرها المكتبة كخدمة الإحاطة الجارية ، و خدمة البث الانتقائي للمعلومات ، و خدمة المخطوطات ، وغيرها .. (انظر بيانات الجدول رقم 39 و تحليلاته) .
و المهم في كل ما سبق هو أن النشاط الترويجي للمكتبة لم يصل إلى درجة أن يكون رائجا هو في حد ذاته ، و هذا طبعا تقع مسؤوليته على العاملين في المكتبة ، و هو نتيجة من نتائج نقص الكفاءة بصفة عامة (عددية و أدائية وسلوكية) .



شكل رقم 72 : ترويج خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة

* سهولة إيصال خدمات المعلومات إلى المستفيدين (سياسة التوزيع) :

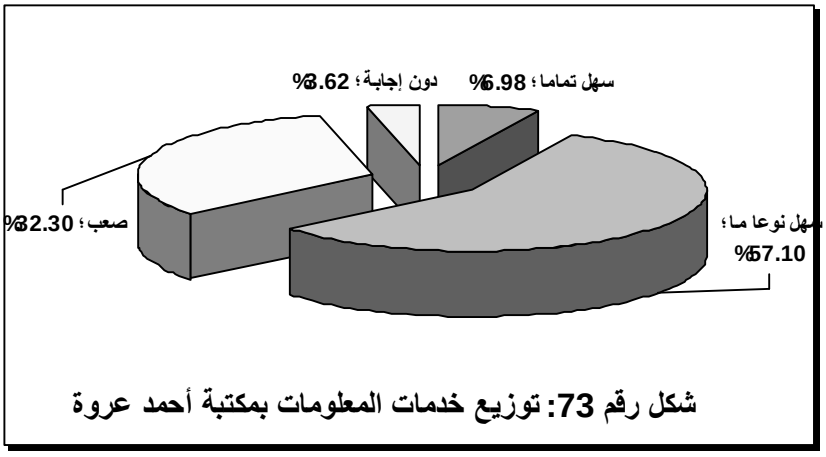
تعتمد سياسة التوزيع على إيصال خدمات المعلومات إلى المستفيدين في المكان و الزمان المناسبين ، بسهولة و بأسرع وقت ممكن ، فهل إيصال خدمات المعلومات إلى المستفيدين بمكتبة أحمد عروة سهل ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
سهل تماما	27	% 06.98
سهل نوعا ما	221	% 57.10
صعب	125	% 32.30
دون إجابة	14	% 03.62
المجموع	387	% 100

جدول رقم 49: سياسة توزيع خدمات المعلومات بالمكتبة

نستخلص من هذا الجدول أن أفراد العينة يرون أن إيصال وتوزيع الخدمات إلى المستفيدين سهل نوعا ما على العموم بنسبة بلغت 57.10 % ، بينما يرى 06.98 % منهم فقط أن إيصالها وتوزيعها سهل تماما ، في حين نجد أن نسبة 32.30 % من المستفيدين يرون العكس تماما ، فهم يعتقدون أن إيصال الخدمات وتوزيعها عليهم يتم بصعوبة .

و هذه البيانات تدل على أن مستوى توزيع خدمات المعلومات بالمكتبة متوسط على العموم ، وهو يحتاج إلى تفعيل هذه الوظيفة التسويقية أكثر ، نظرا لأهميتها في التعريف بالخدمات المكتبية الجديدة على الخصوص ، و هذه المهمة هي من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في المكتبة ، التي يمكن تحقيقها عن طريق تدارك النقص في كفاءة عامليها (بيانات الجدول رقم :45 ، و تحليلاته) .



شكل رقم 73: توزيع خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة

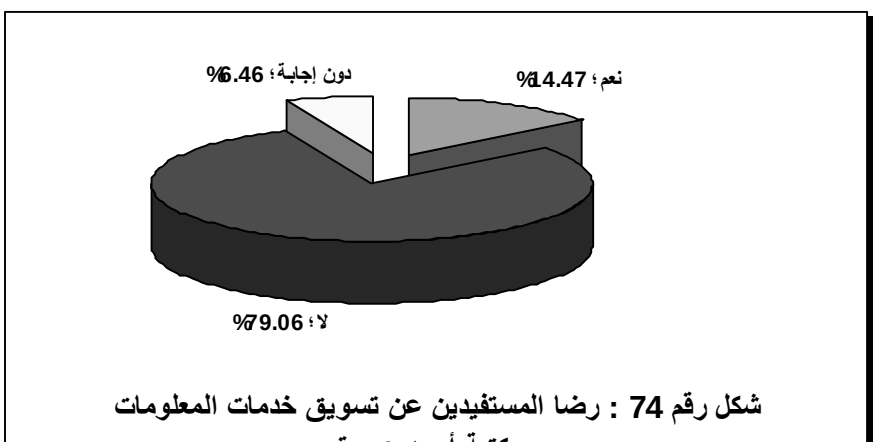
* رضا المستفيدين عن تسويق خدمات المعلومات بالمكتبة :

نهدف من خلال هذا العنصر إلى التعرف على مدى رضا المستفيدين عن تسويق خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	56	% 14.47
لا	306	% 79.06
دون إجابة	25	% 06.46
المجموع	387	% 99.99

جدول رقم 50: رضا المستفيدين عن تسويق خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة

المستفيدون من خدمات مكتبة أحمد عروة غير راضين عن تسويق خدمات المعلومات بنسبة عالية بلغت 79.06 % ، و هي نسبة تنبئ عن مدى تأثر تسويق خدمات المعلومات سلبا ، بالنظر إلى نقص تحكم المكتبة بسياسات التسويق سواء تعلق الأمر بسياسة إنتاج خدمات المعلومات (انظر بيانات الجدول رقم 46)
أو بسياسة تسعير الخدمات (بيانات الجدول رقم 47) أو بترويجها (بيانات الجدول رقم 48) و كذلك بالنسبة لتوزيع خدمات المعلومات بالمكتبة (بيانات الجدول رقم 49) ، كما أن عدم الرضى عن تسويق خدمات المعلومات بهذا الاتساع له علاقة بنقص الرضى عن كفاءة الموارد البشرية للمكتبة (بيانات الجدول رقم 45) ، الناتجة عن نقص فعالية وظيفة التقييم لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية للمكتبة (انظر النتيجة الأولى من نتائج تحليل البيانات الخاصة بالعاملين في المكتبة) .



شكل رقم 74 : رضا المستفيدين عن تسويق خدمات المعلومات

2.2.3. أهمية تقييم الموارد البشرية للمكتبات الجامعية :

المكتبات الجامعية تسعى للحصول على موارد بشرية مناسبة لوظائفها و نشاطاتها المكتبية ، فهل التقييم ضروري لتحقيق ذلك ؟

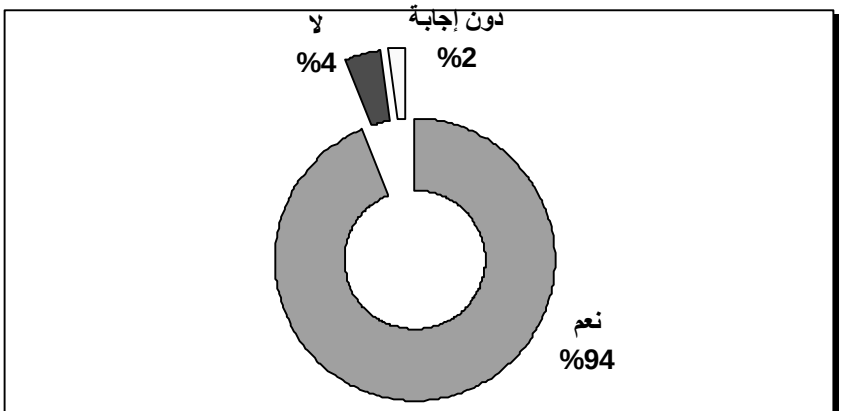
الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	363	% 93.79
لا	16	% 04.13
دون إجابة	08	% 02.06
المجموع	387	% 99.98

جدول رقم 51: أهمية تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية

أجمع أفراد عينة الدراسة على أهمية تقييم الموارد البشرية العاملة في المكتبات الجامعية ، من أجل الحصول على أفراد مناسبين و قادرين على تولي وظائفها و القيام بنشاطاتها و خدماتها ، و كان ذلك بنسبة وصلت إلى 93.79 % ، بينما رأى القليل منهم و نسبته 04.13 % فقط أن التقييم غير ضروري على الإطلاق ، في حين التزمت نسبة 02.06 من أفراد العينة الصمت و لم تجب على هذا السؤال .

إن هذه البيانات تدل على إدراك المستفيدين من خدمات المكتبة لأهمية التقييم و ضرورته بالنسبة للعاملين ، لأن ذلك سيعود بالنفع مستقبلا على المكتبة و عامليها و روادها جميعا ، و تشير هذه البيانات كذلك إلى أن العاملين الذين هم في تعامل دائم و احتكاك مباشر معهم في حاجة إلى تقييم ، خاصة و أنهم عبروا عن نقص رضاهم عن كفاءة أدائهم (بيانات الجدول رقم 43) وعن طبيعة معاملاتهم (بيانات الجدول رقم 44) و عن كفايتهم العددية (بيانات الجدول رقم 42) ، إضافة إلى أن نقص رضى المستفيدين عن خدمات المعلومات بالمكتبة (انظر بيانات الجدول رقم 45 و تحليلاته) ، و عن تسويقها (انظر بيانات الجدول رقم 50 و تحليلاته) ، مع علمهم بالمسؤولية المباشرة للعاملين عن هذه الخدمات ، و عن نوعيتها و تسويقها ، يجعلهم يتفقون مع العاملين في المكتبة (انظر بيانات الجدول رقم 17 و تحليلاته) على أهمية تقييم الموارد البشرية للمكتبات الجامعية

ككل ، و انظر كذلك (النتيجة الثانية من نتائج تحليل البيانات الخاصة بالعاملين في المكتبة) .



شكل رقم 75 : أهمية تقييم الموارد البشرية للمكتبات الجامعية

3.2.3.ضرورة تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

إن التقييم الحقيقي للموارد البشرية ـ في نظرنا ـ ينطلق من تقييم الوظائف الإدارية الرئيسية المسؤولة عن توفيرهم و توظيفهم و تدريبهم و متابعتهم ، فهل يوافق أفراد العينة على ضرورة تقييم الوظائف الأساسية المسؤولة عن الموارد البشرية في المكتبات الجامعية ؟ ، و المتمثلة في :

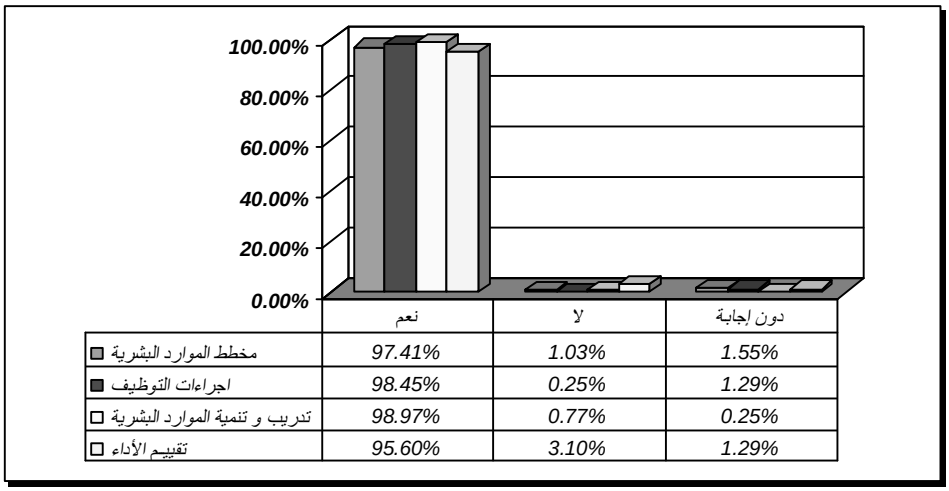
- وظيفة تخطيط الموارد البشرية .
- وظيفة استقطاب و اختيار و تعيين الموارد البشرية .
- وظيفة تدريب و تنمية الموارد البشرية .
- وظيفة قياس أداء الموارد البشرية .

الوظائف	الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
تخطيط الموارد البشرية	نعم	377	% 97.41
	لا	04	% 01.03
	دون إجابة	06	% 01.55
	المجموع	387	% 99.99
استقطاب و اختيار و تعيين الموارد البشرية	نعم	381	% 98.45
	لا	01	% 00.25
	دون إجابة	05	% 01.29
	المجموع	387	% 99.99
تدريب وتنمية	نعم	383	% 98.97
	لا	03	% 00.77

الموارد البشرية	دون إجابة	01	% 00.25
	المجموع	387	% 99.99
قياس أداء الموارد البشرية	نعم	370	% 95.60
	لا	12	% 03.10
	دون إجابة	05	% 01.29
	المجموع	387	% 99.99

جدول رقم 52: ضرورة تقييم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

من خلال استقرائنا لبيانات هذا الجدول ، لاحظنا إجماعا لدى أفراد العينة على ضرورة تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، بنسب عالية و متقاربة فاقت 96.50 % في المعدل ، وهذه النتيجة تؤشر على ضرورة تقييم مخططات الموارد البشرية في المكتبة ، وتقييم إجراءات التوظيف المتبعة ، و تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية ، إلى جانب قياس الأداء الفردي و الجماعي للعاملين في المكتبة ، بغية رفع كفاءة العاملين فيها ، و هو ما يجعل من رأي المستفيدين متوافقا تماما مع رأي العاملين في المكتبة حول ضرورة تقييم تلك الوظائف الإدارية (انظر بيانات الجداول : 18-19-20-21-22 ، و تحليلاتها) و انظر كذلك (النتيجة الثالثة من نتائج تحليل البيانات الخاصة بالعاملين) .



شكل رقم 77: ضرورة تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

4.2.3. دور التقييم في تحقيق كفاءة الموارد البشرية :

اتفق العاملون بمكتبة أحمد عروة على أن تقييم الموارد البشرية يساهم في تحقيق كفاءتها (انظر النتيجة الرابعة من نتائج تحليل البيانات الخاصة بالعاملين) ، و نحاول في هذا المحور استبيان أراء المستفيدين من خدماتها حول دور التقييم في تحقيق كفاءة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (الكفاءة العددية ، و كفاءة الأداء ، و كفاءة السلوك) .

- مساهمة التقييم في تحقيق الكفاية العددية :

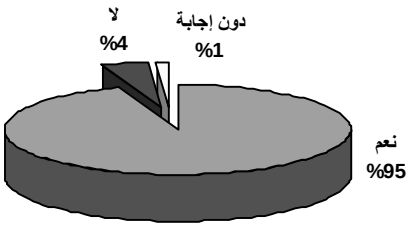
تقييم مخططات الموارد البشرية و إجراءات توظيفها و برامج تدريبها و نظام قياس الأداء بها ، يهدف إلى كشف النقائص التي يمكن أن تشوب هذه الوظائف ، و بالتالي تؤثر على كفاءة الموارد البشرية للمكتبة ، فهل يساهم التقييم في تحقيق الكفاية العددية من العاملين لوظائف المكتبة و نشاطاتها و خدماتها ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	366	% 94.57
لا	17	% 04.39
دون إجابة	04	% 01.03
المجموع	387	% 99.99

جدول رقم 53: مساهمة التقييم في تحقيق الكفاية العددية للموارد البشرية

يتفق 94.57 % من أفراد العينة على أن تقييم الموارد البشرية يساهم في تحقيق الكفاية العددية من العاملين لوظائف المكتبة و خدماتها ، بينما يرى 04.39 منهم فقط أن التقييم لا يساهم في تحقيق تلك الكفاية .

و هذه النتيجة تؤكد أن تقييم الموارد البشرية عبر تقييم الوظائف الرئيسية لإدارتها ، من تقييم المخططات التي تدرس الاحتياجات الكمية و النوعية للموارد البشرية ، وتقييم إجراءات التوظيف التي توفر موارد بشرية مناسبة من حيث العدد و الكفاءة و التأهيل لتولي الوظائف الشاغرة ، وتقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية الذي على أساسه يتم تحديد كمية ونوعية الأفراد للوظيفة المحددة ، بناء على نوعية الكفاءة التي يمتلكونها و التكوين الذي تلقوه ، و المهارات التي يتمتعون بها ، وكذلك تقييم نظام قياس الأداء الموجه للأفراد في المكتبة ، كل ذلك يساهم في دراسة كمية احتياجات المكتبة من الأفراد ، وبالتالي تحقيق الكفاية العددية من الموارد البشرية ، وهو ما ينسجم مع رأي العاملين (انظر الجداول : 23-24-25-26 ، و تحليلاتها) ، و هذه النتيجة تبرر النتائج السابقة لها ، و المتمثلة أساسا في أهمية التقييم (جدول رقم 75) و ضرورة أن يكون عبر تقييم كافة الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية (جدول رقم 77) .



شكل رقم 78 : مساهمة تقييم الموارد البشرية في تحقيق الكفاية العددية للأفراد

- مساهمة التقييم في رفع مستوى أداء الموارد البشرية :

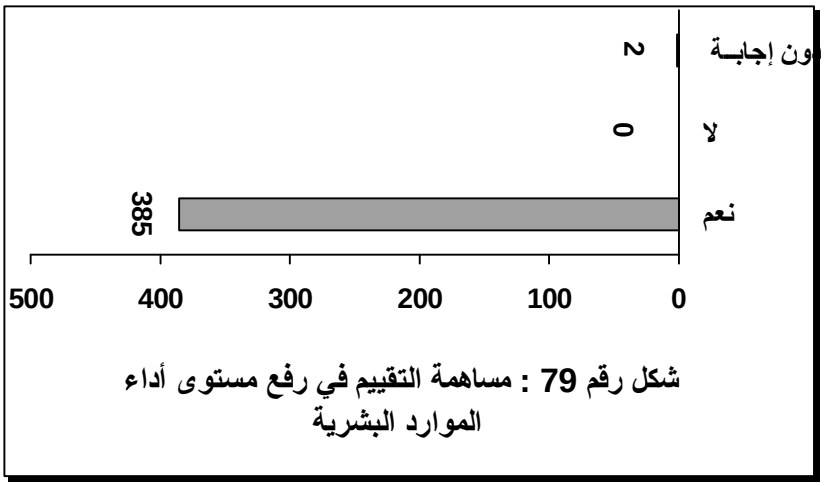
نحاول من خلال هذا البند أن نعرف أجوبة أفراد العينة على سؤال مطروح : هل يساهم التقييم في رفع مستوى أداء الموارد البشرية لوظائفهم ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	385	% 99.48
لا	00	% 00.00
دون إجابة	02	% 00.52
المجموع	387	% 100

جدول رقم 54: مساهمة التقييم في رفع مستوى أداء الموارد البشرية

لا يختلف أفراد عينة الدراسة على أن تقييم الموارد البشرية يساهم في رفع مستوى أدائهم للوظائف الموكلة إليهم ، و خدمات المعلومات التي يمارسونها ، وكان ذلك بنسبة بلغت 99.48 % ، فتقييم مخطط الموارد البشرية يسمح بمعرفة النقائص في الوظائف من حيث المؤهلات و المهارات فيخطط لتداركها ، ويسد النقائص الموجودة في التخصصات المفقودة في المكتبة ، وكذلك تقييم إجراءات التوظيف فهي تساهم في اجتناب الأخطاء التي تقع عند استقطاب الأفراد أو اختيارهم من خلال ضبط الاختبارات و مقابلات التوظيف و إجراءات التعيين ، أما تقييم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية فيسمح بدراسة الاحتياجات التكوينية و التدريبية ، و النقائص في الأداء و المهارات من أجل أن تدرج في برامج التدريب ، و الأخطاء التي وقعت في البرامج الماضية بغية تقديم مادة تدريبية مناسبة تساهم في تنمية الأداء و رفع المستوى ، و كذلك الحال بالنسبة لتقييم نظام قياس الأداء ، الذي يسمح باجتناب نقائص التقييم و أخطائه ، ويساعد على وضع معايير صحيحة و مناسبة لقياس الأداء ليحقق في النهاية النمو المطلوب ، و التقدم من خلال تقديم تقارير حول الأداء الحقيقي للموارد البشرية ، يتم من خلالها إعادة تحديد مهمة كل فرد بناء مستوى أدائة ، كما يتم رسم برامج للتدريب و التنمية لأصحاب الأداء الضعيف بناء على ذلك .

إن نتيجة هذه البيانات تكمل البيانات التي قدمها العاملون في المكتبة حول نفس المحور ، فقد اتفقوا على أن التقييم يساهم في تحقيق الكفاءة الأدائية للموارد البشرية في المكتبات الجامعية (انظر الجداول : 27-28-29-30 ، و تحليلاتها) .



شكل رقم 79 : مساهمة التقييم في رفع مستوى أداء الموارد البشرية

- مساهمة التقييم في تحسين السلوك و المعاملة لدى العاملين :

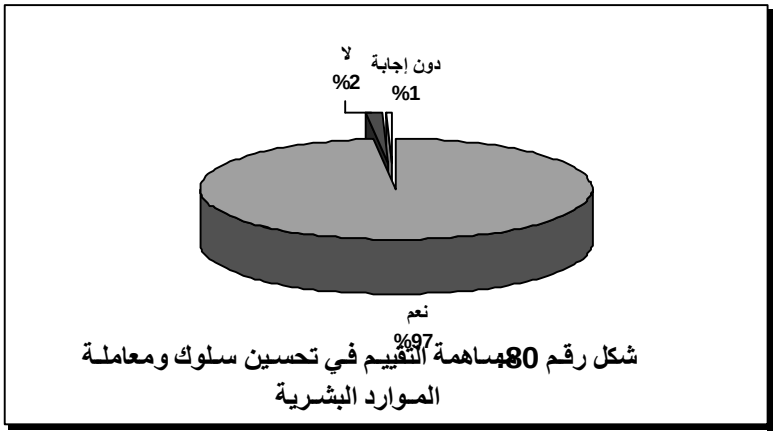
على الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية أن تراعي السلوك عند اختيار موظفين جدد للمكتبة ، وعليها أن تعتني بهذا الجانب في كل عملية تدريب أو تكوين أو تقييم ، فهل يساهم تقييم الموارد البشرية في تحسين السلوك و المعاملة اتجاه المستفيدين ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	378	% 97.67
لا	06	% 01.55
دون إجابة	03	% 00.77
المجموع	387	% 99.99

جدول رقم 55: مساهمة تقييم الموارد البشرية في تحسين المعاملة و السلوك .

نلاحظ أن نسبة 97.93 % من أفراد العينة يؤمنون بأن تقييم الموارد البشرية يساهم في تحسين سلوك و تعامل الموظفين مع المستفيدين من خدمات المكتبة ، وهذا من خلال دور التقييم في التوعية بأهمية مراعاة السلوك الحسن و التعامل اللائق مع المستفيدين عند وضع مخططات الموارد البشرية ، وعند القيام بإجراءات استقطاب و اختيار و تعيين موارد بشرية جديدة في المكتبة ، فلابد أن يراعي الاختيار الجانب السلوكي للفرد و كذلك يهتم التقييم بتضمين كل برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية فقرات و توجيهات في الجانب السلوكي و الأخلاقي ، و نفس الشيء بالنسبة لنظام قياس الأداء ، إذ لابد أن يضم قياس الجوانب الشخصية و السلوكية للموظف .

إذن فالتقييم له دور مهم في تحسين و توجيه و تنمية سلوك العاملين و معاملاتهم للمستفيدين من خدمات المعلومات بالمكتبة ، و هذه النتيجة تدعم النتيجة التي خلصنا إليها عند تحليلنا للبيانات الخاصة بالعاملين (انظر الجداول : 31-32-33-34 ، و تحليلاتها) .



شكل رقم 80: مساهمة التقييم في تحسين سلوك ومعاملة الموارد البشرية

5.2.3. تأثير الكفاءة على تسويق خدمات المعلومات :

تقع على عاتق الموارد البشرية مهمة إنجاح عمليات تسويق خدمات المعلومات المكتبية ، من خلال تفعيل سياسة المنتجات ، و تهيئة الجوانب المتعلقة بالتسعير و التكلفة ، و اتباع سياسة ناجعة لترويج و إشهار الخدمات ، و تسهيل توزيعها و إيصالها إلى المستفيدين ، فهل تؤثر كفاءة العاملين في تحقيق ذلك ؟

- **تأثير الكفاءة على سياسة إنتاج خدمات المعلومات :**

نجاح المكتبات الجامعية في إنتاج خدمات المعلومات و اختيارها ، لا يكون إلا بمراعاة احتياجات المستفيدين و رغباتهم ، فهل تؤثر كفاءة الموارد البشرية على نجاح عملية إنتاج خدمات المعلومات ؟

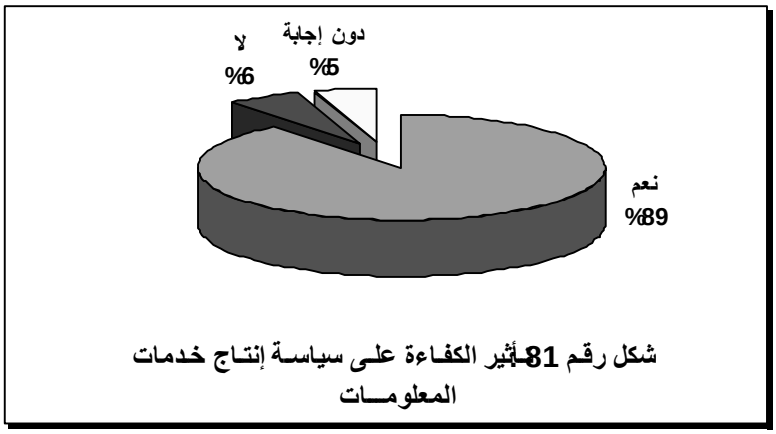
الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	345	% 89.14
لا	23	% 05.94
دون إجابة	19	% 04.90
المجموع	387	% 99.98

جدول رقم 56: تأثير الكفاءة على إنتاج خدمات المعلومات

يتبين لنا من هذا الجدول أن نسبة 89.14 % من أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن كفاءة الموارد البشرية لها دور رئيسي في إنجاح عملية إنتاج خدمات المعلومات المكتبية ، التي من صفاتها مراعاة احتياجات المستفيدين و رغباتهم ، أما الذين يعارضون هذا التأثير فلا تتعدى نسبتهم 05.94 % فقط .

و هذه النتيجة تدل على أن الموارد البشرية العاملة في المكتبة كلما كانت ذات كفاءة عالية كلما كانت في مستوى احتياجات المستفيدين و طلباتهم ، من خلال إشراكهم في عملية اختيار و إنتاج الخدمات التي تناسبهم و تشبع رغباتهم العلمية ، و هذه النتيجة التي تتوافق

مع نتيجة استبيان العاملين في نفس المحور (انظر الجداول : 35-36-37 ، و تحليلاتها) تؤكد و تدعم النتائج السابقة التي تشير إلى أهمية التقييم (الجدول رقم 51) ، و ضرورة أن يتم عبر تقييم كافة الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية (جدول رقم 52) .



شكل رقم 81-تأثير الكفاءة على سياسة إنتاج خدمات المعلومات

- تأثير الكفاءة على إنجاح سياسة تسعير خدمات المعلومات :

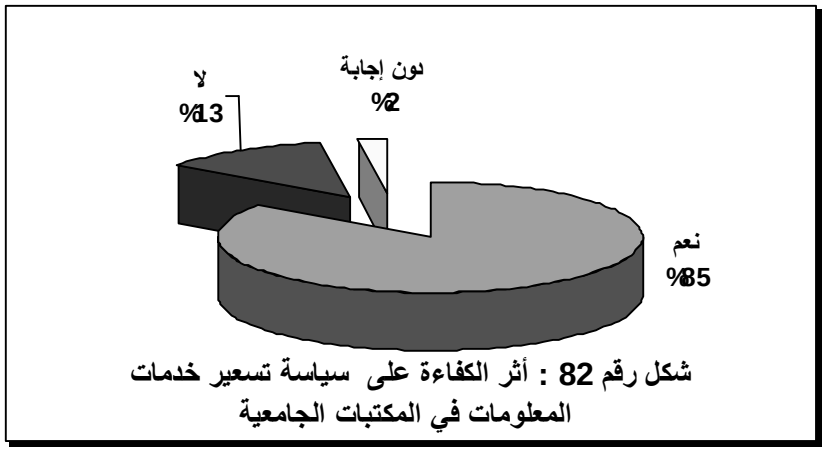
تعمل الموارد البشرية في المكتبات الجامعية على ضبط الجوانب المتعلقة بأوقات فتح المكتبة و إغلاقها ، وعدد ساعات عملها في اليوم ، و أيام العمل خلال الأسبوع ، بما يتناسب مع وضعية المستفيدين و نوعياتهم و ظروفهم ، كما تعمل على توفير الفضاءات و الأماكن المناسبة لتقديم خدمات المعلومات ، و الإعارة و المطالعة و البحث و غيرها ، وتهتم بمهارة تقديم الخدمة و سرعتها ، فهل للكفاءة تأثير على نجاح ذلك كله ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	329	% 85.01
لا	49	% 12.66
دون إجابة	09	% 02.32
المجموع	387	% 99.99

جدول رقم 57: تأثير الكفاءة على سياسة تسعير خدمات المعلومات

تدل نتائج الاستبيان على أن كفاءة المورد البشرية تلعب دورا رئيسيا في رسم سياسة التسعير لخدمات المعلومات ، و المتمثلة في ضبط أوقات فتح المكتبة و ساعات عملها ، وتوفير الفضاءات و الأماكن الكافية و المناسبة لتقديم الخدمات ، بالإضافة إلى المهارة وتوفير الجو المناسب لذلك كله ، وقد عبر عن هذا الرأي أغلب أفراد العينة بنسبة بلغت 85.01 % ، في حين يرى القليل منهم ، أي ما نسبته 12.66 % أن الكفاءة لا تؤثر على تحديد سعر الخدمات ، و النجاح في ضبط سياسته .

إن ما سبق يعني أن الإجراءات الرامية إلى تقييم الموارد البشرية و وظائفها ضرورية جدا ، لأنها تساهم في تحقيق كفاءتها (الجداول : 53-54-55 ، و تحليلاتها) ، كما يدعم النتائج المتوصل إليها من بيانات العاملين في المكتبة (انظر الجداول : 35-36-37 ، و تحليلاتها) .



شكل رقم 82 : أثر الكفاءة على سياسة تسعير خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية

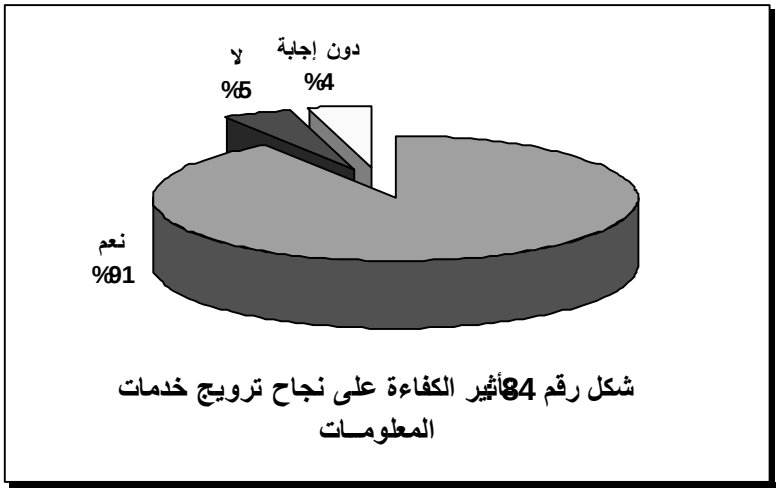
- أثرا لكفاءة على إنجاح سياسة ترويج خدمات المعلومات :

تعاني المكتبة الجامعية من نقص في ترويج كثير من خدماتها ، وعدم معرفتها من طرف المستفيدين ، فيؤثر ذلك على نسبة الإقبال عليها و الاستفادة منها ، و تلعب الموارد البشرية دور المروج و المعرف بتلك الخدمات ، و إبراز مزاياها ، وخاصة تلك الخدمات المكتبية الجديدة و المتميزة ، فهل للكفاءة تأثير على نجاح هذه الوظيفة ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	353	% 91.21
لا	18	% 04.65
دون إجابة	16	% 04.13
المجموع	387	% 99.99

جدول رقم 58: تأثير الكفاءة على نجاح ترويج خدمات المعلومات

يؤكد 91.21 % من المستجوبين أن لكفاءة الموارد البشرية دور و تأثير على نجاح المكتبة في ترويج خدماتها ، لأن تلك الكفاءة هي التي تسمح بمعرفة أساليب الترويج و طرقه ، و مجالات تنفيذه ، كما تسمح بمعرفة بعده الزماني و المكاني ، و شريحة المستفيدين التي يشملها الترويج حسب الخدمة المروج لها ، و هذا لأن الترويج وظيفة تحتاج إلى عدد إضافي من العاملين (كفاءة عددية) كما تحتاج إلى مؤهلات و مهارات خاصة لديهم (كفاءة أدائية) و تحتاج من جانب ثالث إلى التحكم في فن الاتصال و التواصل مع الآخرين (كفاءة سلوكية) .



شكل رقم 84: تأثير الكفاءة على نجاح ترويج خدمات المعلومـات

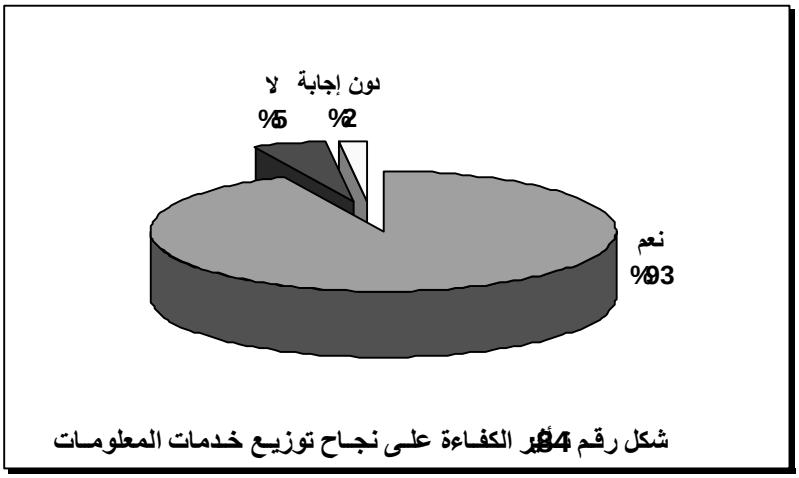
- تأثير الكفاءة على نجاح توزيع خدمات المعلومات :

لا معنى لوجود خدمات معلومات في المكتبة الجامعية إذا كان المستفيد لا يستطيع الوصول إليها و الإفادة منها ، أو إذا كانت مهمة الوصول إليها شاقة أو شبه مستحيلة ، وتقع على عاتق العاملين في المكتبة مهمة توزيع هذه الخدمات و توصيلها إلى المستفيدين في الزمان و المكان المناسبين ، فهل للكفاءة تأثير على نجاح الموارد البشرية في هذه الوظيفة التسويقية ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	360	% 93.02
لا	19	% 04.91
دون إجابة	08	% 02.07
المجموع	387	% 100

جدول رقم 59: تأثير الكفاءة على نجاح توزيع خدمات المعلومات

تبين لنا من خلال أجوبة أفراد العينة على السؤال المتعلق بمدى تأثير كفاءة الموارد البشرية على نجاح عملية الترويج لخدمات المعلومات في المكتبة الجامعية ، أن 93.02 % منهم يعتقدون أن الكفاءة تؤثر فعلا على نجاح التوزيع ، وهذا معناه أن الموارد البشرية الكفأة تكون قادرة على إيصال الخدمات للمستفيدين في الزمان و المكان المناسبين ، و بالمواصفات المطلوبة ، كما أن معناه أن التقييم الذي يساهم في تحقيق كفاءة الموارد البشرية بجميع جوانبها أبعادها ، العددية و الأدائية و السلوكية هو وظيفة جديرة بالاهتمام و التنفيذ ، لما لها من آثار إيجابية على المكتبة الجامعية و تحقيقها لأهدافها في تسويق خدماتها ، و خدمة مستفيديها بما يحقق احتياجاتهم و يشبع رغباتهم ، و يصل إلى إرضائهم ، و نشير إلى أن النتائج نفسها لاحظناها عند تحليلنا للبيانات الخاصة بالعاملين (انظر الجداول : 35-36-37، و تحليلاتها) .



شكل رقم 34 : دور الكفاءة على نجاح توزيع خدمات المعلومات

6.2.3.نتائج تحليل البيانات الخاصة بالمستفيدين :

من خلال تحليلنا للبيانات الخاصة بالمستفيدين من خدمات مكتبة أحمد عروة ، يمكن أن نخرج بالنتائج التالية :

- النتيجة الأولى :

إن رضا المستفيدين من خدمات مكتبة أحمد عروة عن مستوى خدماتها ، و عن كفاءة مواردها البشرية ، و عن تسويق خدمات المعلومات بها ضعيف على العموم (انظر بيانات الجداول : 41 -45- 50 ، و تحليلاتها) ، و هذا مرده إلى ضعف إدارة الموارد البشرية و تقييمها في المكتبة (انظر النتيجة الأولى من نتائج تحليل بيانات العاملين في المكتبة ، و بيانات الجداول التي بنيت عليها ، و تحليلاتها) .

- النتيجة الثانية :

إن الحصول على أفراد مناسبين للوظائف المكتبية يتطلب تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية (انظر الجدول رقم 51) .

- النتيجة الثالثة :

تقييم الموارد البشرية يتطلب تقييم جميع الوظائف الرئيسية لإدارتها في المكتبات الجامعية (انظر الجدول رقم 52) ، وتلك الوظائف تتمثل في ما يلي :

- تقييم وظيفة تخطيط الموارد البشرية .
- تقييم وظيفة توظيف الموارد البشرية .
- تقييم وظيفة تدريب و تنمية الموارد البشرية .
- تقييم وظيفة تقييم الأداء في المكتبات الجامعية .

- النتيجة الرابعة :

إن تقييم الموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق كفاءتها من الجوانب التالية :

- الكفاءة العددية (كفاية عدد العاملين) . (انظر الجدول رقم 53)
- الكفاءة الأدائية (ارتفاع مستوى الأداء) . (انظر الجدول رقم 54)
- الكفاءة السلوكية (حسن السلوك و المعاملة مع المستفيدين) . (انظر الجدول رقم 55)

- النتيجة الخامسة :

إن كفاءة الموارد البشرية العاملة في المكتبات الجامعية تساهم في نجاح تسويق خدمات المعلومات ، من خلال دورها في تفعيل السياسات التالية :

- تفعيل سياسة المنتجات . (انظر الجدول رقم 56)
- تفعيل سياسة الأسعار و التكلفة . (انظر الجدول رقم 57)
- تفعيل سياسة الترويج . (انظر الجدول رقم 58)
- تفعيل سياسة التوزيع . (انظر الجدول رقم 59)

4. النتائج العامة للدراسة :

من خلال الدمج بين نتائج تحليل البيانات الخاصة بالعاملين في مكتبة أحمد عروة ، و نتائج تحليل البيانات الخاصة بالمستفيدين من خدماتها ، و بناء على إشكالية الدراسة و تساؤلاتها ، و تحققا من فرضياتها الرئيسية منها و الثانوية ، يمكن أن نخلص إلى النتائج التالية :

1.4. النتيجة الأولى :

عدم تحقق الفرضية الأولى التي تثبت قيام مكتبة أحمد عروة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و تقييمها ، فقد تبين ضعف إدارة الموارد البشرية و تقييمها في المكتبة ، و نقص فعاليتها ، و قد تم التوصل إلى هذه النتيجة من خلال البيانات المستقاة من العاملين بالمكتبة و تحليلاتها ، انظر (النتيجة الأولى من نتائج تحليل البيانات الخاصة بالعاملين في المكتبة) ، و انظر أيضا (من الجدول رقم : 09 إلى الجدول رقم 16) .

2.4. النتيجة الثانية :

عدم تحقق الفرضية الثانية لدراستنا ، و التي مفادها أن المستفيدين من خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة راضين ، وهذا تبعا لنفي الفرضية الأولى ، فقد تبين أن رضا المستفيدين من خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة ضعيف على العموم ، سواء عن مستوى خدماتها أو عن كفاءة عامليها ، أو عن تسويق خدمات المعلومات بها ، انظر (النتيجة الأولى من نتائج تحليل البيانات الخاصة بالمستفيدين) ، و انظر

أيضا (من الجدول رقم 38 إلى الجدول رقم 50) ، و خاصة (الجداول : 41- 45- 50 ، و تحليلاتها) .

3.4. النتيجة الثالثة :

يجمع العاملون في مكتبة أحمد عروة و المستفيدون من خدماتها أن تقييم الموارد البشرية ضروري من أجل الحصول على عاملين مناسبين للوظائف المكتبية في المكتبات الجامعية ، و هذا من خلال الرجوع إلى (النتيجة الثانية من نتائج تحليل البيانات الخاصة بالعاملين ، و النتيجة الثانية من نتائج تحليل البيانات الخاصة بالمستفيدين) ، و كذلك الرجوع إلى (الجدول رقم 17 ، و الجدول رقم 51 ، و تحليلاتهما) .

4.4. النتيجة الرابعة :

يتفق العاملون في المكتبة الجامعية و المستفيدون من خدماتها ـ أفراد عينة دراستنا ـ على أن تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية لابد أن يتم عبر تقييم الوظائف الرئيسية لإدارتها ، و المتمثلة في وظائف تخطيط الموارد البشرية و التوظيف و التدريب و قياس الأداء ، و هذا بالرجوع إلى بيانات العاملين في المكتبة ، انظر (الجداول : 18-19-20-21-22) ، و بيانات المستفيدين من خدماتها ، انظر (الجدول رقم 52) ، و كذلك بالرجوع إلى نتائج تحليل البيانات الخاصة بالعاملين و المستفيدين ، انظر (النتيجة الثالثة من نتائج تحليل البيانات الخاصة بالعاملين) ، و انظر أيضا (النتيجة الثالثة من نتائج تحليل البيانات الخاصة بالمستفيدين) .

5.4. النتيجة الخامسة :

تجمع نتائج بيانات شقي الدراسة الميدانية على أن تقييم الموارد البشرية العاملة في المكتبات الجامعية يساهم في تحقيق كفاءتها عددا و أداء و سلوكا ، انظر (من الجدول رقم 23 إلى الجدول رقم 34) ، و انظر (الجداول : 53-54-55) ، و انظر (النتيجة الرابعة من نتائج تحليل البيانات الخاصة بالعاملين) ، وانظر أيضا (النتيجة الرابعة من نتائج تحليل البيانات الخاصة بالمستفيدين)

6.4. النتيجة السادسة :

ثبت من خلال الدراسة الميدانية المطبقة على العاملين في مكتبة أحمد عروة و المستفيدين من خدماتها أن لكفاءة الموارد البشرية العاملة في المكتبات الجامعية دور في نجاح تسويق خدمات المعلومات بها ، و ذلك بالرجوع إلى مختلف البيانات و التحليلات و النتائج ، انظر (الجداول : 35-36-37) ، و انظر (الجداول : 56-57-58-59) ، و انظر أيضا (النتيجة الخامسة من نتائج تحليل البيانات الخاصة بالعاملين) ، و انظر كذلك (النتيجة الخامسة من نتائج تحليل البيانات الخاصة بالمستفيدين)

7.4. النتيجة الرئيسية للدراسة :

لقد بنينا دراستنا لموضوع تقييم الموارد البشرية و أثره على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية على إشكالية مهمة و هي :

هل لتقييم الموارد البشرية تأثير على نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية ؟

وانطلقنا في محاولة البحث عن إجابة لهذه الإشكالية من فرضية طرحناها للاختبار من أجل إثباتها أو نفيها ألا وهي :

إن لتقييم الموارد البشرية تأثير في نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية .

لقد دعمنا إشكاليتنا بتساؤلات ستة بغية تفتيتها و تجزئتها ليسهل التحكم فيها ، و أتبعنا فرضيتنا بفرضيات ثانوية تسهل تسلسل البحث ، و سلاسة منهجيته .

أما وقد أجبنا عن تساؤلات الدراسة الستة ، و أثبتنا ما أثبتنا من فرضيات ثانوية ، و نفينا ما نفينا منها ، فقد بقي لنا أن نجيب عن الإشكالية الرئيسية ، و أن نثبت أو ننفي فرضية الدراسة تبعا لذلك.

إن النتيجة النهائية لدراستنا تحكمها معادلتين أساسيتين هما :

- المعادلة الأولى :

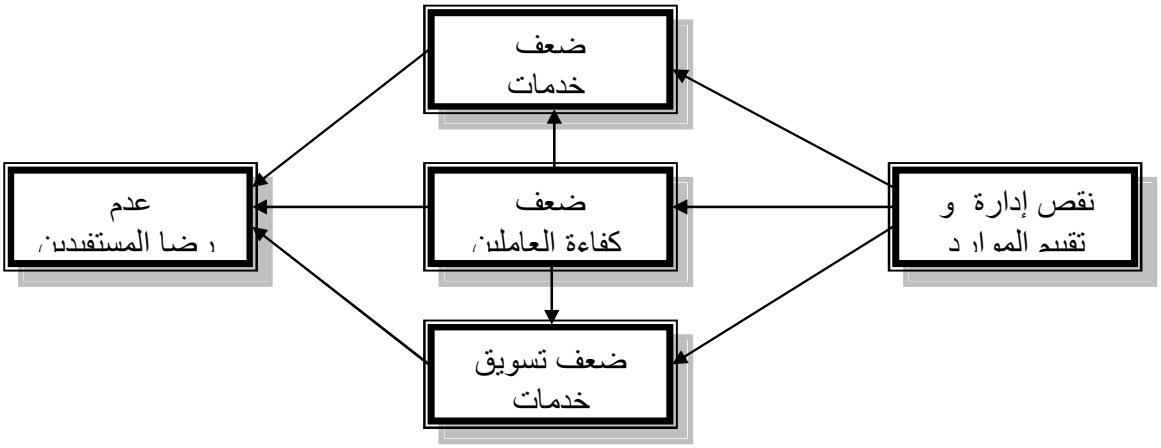
وضعية التقابل بين النتيجة الأولى ، و النتيجة الثانية من نتائج الدراسة ، أي الربط بين اضطلاع مكتبة أحمد عروة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية من جهة ، و رضا المستفيدين من خدمات المكتبة من جهة مقابلة .

- المعادلة الثانية :

وضعية التكامل بين النتائج الأخرى للدراسة (الثالثة و الرابعة و الخامسة و السادسة) ، أي الربط المنطقي بين الأسباب و المسببات في هذه النتائج .

فالمعادلة الأولى توصلنا إلى نتيجة واضحة ، مفادها أن نقص التحكم في إدارة الموارد البشرية ، و تقييمها بمكتبة أحمد عروة ، أدى إلى ضعف رضا المستفيدين عن خدمات المعلومات و عن كفاءة العاملين ، و بالتالي عدم الرضا عن تسويق خدمات المعلومات في المكتبة .

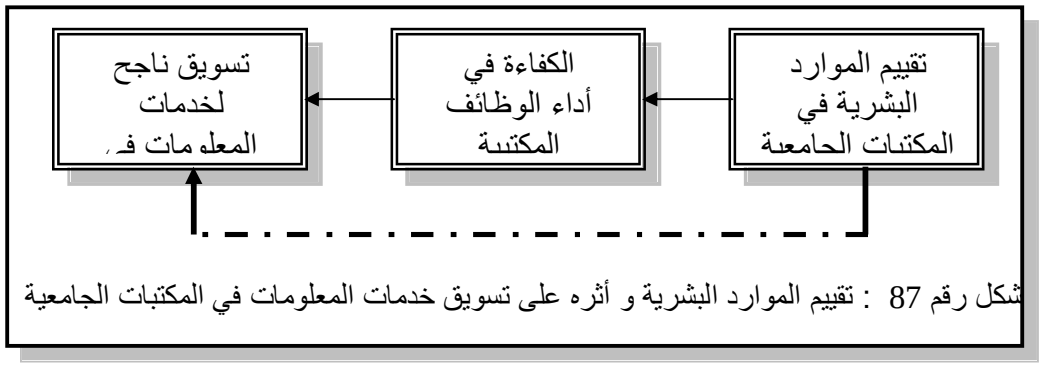
و بعبارة أخرى فإن اهتمام المكتبة بإدارة و تقييم مواردها البشرية كان سيحقق لها رضا المستفيدين عن نوعية خدمات المعلومات و عن كفاءة العاملين و بالتالي الرضا عن تسويق خدمات المعلومات ، فالرضا هو المؤشر على نجاح المكتبة في تسويق خدمات المعلومات ، و الشكل الموالي يوضح ذلك :



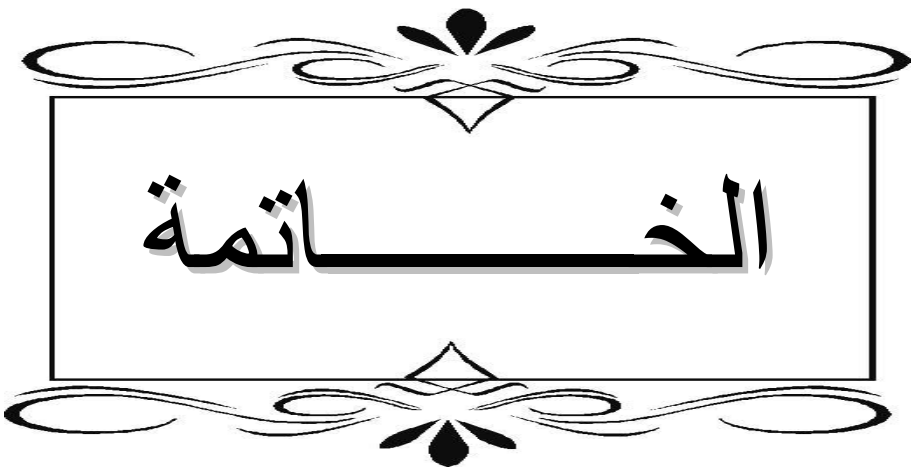
شكل رقم 86 : أثر ضعف إدارة و تقييم الموارد البشرية على تسويق خدمات المعلومات و رضا المستفيدين

أما المعادلة الثانية و الأكثر وضوحا ، فقد بينت لنا أن تقييم الموارد البشرية (انظر النتيجتين الثالثة و الرابعة من النتائج العامة للدراسة) يساهم في تحقيق كفاءتها ، انظر (النتيجة الخامسة من النتائج العامة للدراسة) ، و كفاءة الموارد البشرية بدورها تساهم في إ نجاح تسويق خدمات المعلومات ، انظر (النتيجة الخامسة من النتائ العامة للدراسة) ، و بالتالي فإننا نخلص إلى النتيجة المنطقية التالية :

إن تقييم الموارد البشرية يساهم في إنجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية و الشكل التالي يبين ذلك :



شكل رقم 87 : تقييم الموارد البشرية و أثره على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية



الخـــــــاتمة

إن المكتبات الجامعية تواجه اليوم تحديا كبيرا و هاما في ذات الوقت ، فهي تسعى لتسويق خدماتها المكتبية و تحقيق رضا المستفيدين في زمن الانتشار الواسع للمعلومة ، و عصر تكنولوجيا المعلومات ، كما أنها تحرص على توفير الموارد البشرية المناسبة و الكفأة لتحقيق تلك الغاية .

و في ظل هذا المعطى ، سعينا في دراستنا هذه إلى أن نلفت الانتباه إلى هذه القضية من خلال طرحنا لفكرة تقييم الموارد البشرية العاملة في المكتبات الجامعية ، و كيف أن ذلك يمكن أن يسهم في التخفيف من حدة تحدي النجاح في تسويق خدمات المعلومات ، و الذي يؤدي ـ بطبيعة الحال ـ إلى إرضاء المستفيدين والرواد .

فبعد أن تعرفنا على الجوانب النظرية للدراسة ، و التي توزعت على أربعة فصول كاملة ، غصنا من خلالها في ثنايا المفاهيم المتصلة بالمكتبات الجامعية و خدمات المعلومات فيها ، و المفاهيم المعرفة بإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية و تقييمها ، و كذا المعلومات المتصلة بتسويق خدمات المعلومات و أهدافها ، انتقلنا إلى الملامسة الميدانية للموضوع من خلال دراسة ميدانية بمكتبة أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة تناولناها في فصل مستقل ، و التي اكتشفنا بناء عليها وضعية إدارة و تقييم الموارد البشرية في هذه المكتبة ، ومدى رضا المستفيدين من خدماتها ، كما استبينا فيها أراء العاملين في المكتبة و روادها المستفيدين من خدماتها حول حاجة المكتبات الجامعية إلى تقييم مواردها البشرية بغية الحصول على أفراد مناسبين للوظائف المكتبية ، و أهمية أن يتم التقييم عبر تقييم جميع الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ؛ بداية من تخطيط الموارد البشرية و توظيفها ، و انتهاء إلى تدريبها و وضع نظام لتقييم أدائها ، كما حصلنا على بيانات ثتبت العلاقة بين تقييم الموارد البشرية و تحقيق كفاءتها في العدد و الأداء و السلوك ، و العلاقة بين مستوى كفاءة الأفراد و نجاح المكتبة في تسويق خدمات المعلومات .

إننا من خلال دراستنا للموضوع هدفنا إلى الإجابة عن إشكالية الدراسة و تساؤلاتها الستة ، و التحقق من فرضياتها الرئيسية و الثانوية ، و كان لنا ذلك ، فقد توصلنا إلى الإجابة عن جميع التساؤلات المطروحة ، و التي أوصلتنا إلى إجابة ضمنية عن الإشكالية الرئيسة ، كما أننا تحققنا من الفرضيات كلها بما في ذلك الفرضية الأساسية ، و يمكن أن نجمل النتائج المتوصل إليها فيما يلي :

- تبين لنا عدم ثبوت الفرضية الأولى التي قدمناها في دراستنا هذه ، و التي تعتبر أن مكتبة احمد عروة تضطلع بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، و تقييمها ، و الصحيح أن الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المكتبة تتسم بضعف الأداء ، و قلة التحكم ، أن تقييم تلك الوظائف يكاد يكون منعدما ، و غير متحكم فيه بالشكل اللازم .
- اتضح من خلال الدراسة أن المستفيدين من خدمات مكتبة أحمد عروة غير راضين في الغالب عن خدماتها ، و عن كفاءة مواردها البشرية ، و عن تسويق خدمات المعلومات بها ، و هو ما ينفي الفرضية الثانية التي وضعناها لدراستنا الميدانية ، و التي تفترض أن يكون المستفيدون من خدمات مكتبة أحمد عروة راضين ، و قد جاء نفي هذه الفرضية ملازما لنفي الفرضية الأولى و تابعا له ، فقد تبين لنا مبدئيا أن ضعف إدارة الموارد البشرية و تقييمها هو الذي أثر على نوعية خدمات المكتبة و كفاءة مواردها البشرية و إخفاق تسويق خدمات المعلومات فيها ، و بالتالي عدم رضا غالبية المستفيدين عن ذلك .
- توصلنا إلى أن تقييم الموارد البشرية ضروري و مهم بغية الحصول على عاملين مناسبين للوظائف المكتبية و نشاطاتها ، و قد جاءت نتائج استبيان آراء العاملين موافقة لنتائج استبيان آراء المستفيدين في ذلك .
- ثبتنا الفرضية الرابعة التي تعتبر أن تقييم الموارد البشرية العاملة في المكتبات الجامعية لا يتم إلا عبر تقييم كامل لجميع الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، فوظائف التخطيط و التوظيف و التدريب و قياس الأداء هي المسؤولة عن توفير العاملين و تكوينهم و قياس أدائهم ، و لابد أن ينطلق التقييم منها .
- وجدنا أن التقييم يؤدي إلى تحقيق الكفاءة لدى العاملين في المكتبات الجامعية ، سواء أكانت كفاءة عددية أو كفاءة في الأداء أو كفاءة في السلوك و المعاملة ، وبذلك فالفرضية الرابعة محققة بإجماع آراء أفراد العينتين من العاملين في المكتبة و المستفيدين من خدماتها .
- رأينا من خلال استبيان آراء العاملين و المستفيدين بمكتبة أحمد عروة أن كفاءة الموارد البشرية العاملة في المكتبات الجامعية تساهم في نجاح تسويق خدمات المعلومات ، عن

طريق المساهمة في إنجاح سياسات إنتاج خدمات المعلومات و تسعيرها و ترويجها و توزيعها .

إن النتائج السابقة مجتمعة مثلت الإجابة عن إشكالية الدراسة و ثبتت فرضيتها الأساسية ، فإذا ما لاحظنا النتيجة الأولى و الثانية فإننا سنجد ترابطا بينهما يؤدي إلى استنتاج واحد مفاده أن ضعف إدارة الموارد البشرية و تقييمها بمكتبة أحمد عروة أثر على نجاحها في توفير خدمات مناسبة للمستفيدين و أفراد مؤهلين لتسويق خدمات المعلومات ، و الدليل على ذلك هو عدم رضا غالبية المستفيدين من خدمات المكتبة .

كما أن الربط المنطقي بين النتيجتين الخامسة و السادسة على الخصوص ، يفيد بأن تقييم الموارد البشرية الذي يؤدي – كما رأينا – إلى تحقيق كفاءة العاملين ، و هذه الكفاءة التي تساهم في نجاح تسويق خدمات المعلومات يؤدي بنا إلى إثبات أن تقييم الموارد البشرية يؤدي إلى نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية .

إننا بالتوصل إلى النتائج السابقة ، و بالإجابة عن تساؤلات الدراسة ، و إثبات فرضيتها الأساسية عن طريق إجراء دراسة ميدانية شملت عينتين مثلت إحداهما العاملين في مكتبة أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر ، و مثلت الثانية المستفيدين من خدماتها ، نكون قد حققنا الأهداف التي وضعناها في بداية الدراسة ، و منها :

- معرفة دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية .
- فهم موقع العنصر البشري ضمن مقومات تقديم خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية .
- التعرف على الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، ودور كل منها في تكوين الهيكل البشري للمكتبة الجامعية .
- إدراك أهمية و ضرورة تقييم الموارد البشرية بغية الحصول على أفراد مناسبين لوظائف المكتبة .
- الوصول إلى تقييم شامل للموارد البشرية من خلال تقييم مباشر للوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المكتبة الجامعية .
- إدراك أثر تقييم الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة في أداء الوظائف المكتبية و نشاطاتها .

- التأكيد على أهمية الكفاءة في تسويق خدمات المعلومات .
- التحقق من تأثير تقييم الموارد البشرية على نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبة الجامعية .

كما أن النتائج التي توصلنا إليها في الدراسة يمكن أن تكون منطلقا لبعض المقترحات العملية في سبيل التغلب على تحديات تحقيق كفاءة العاملين ، و تسويق خدمات المعلومات ، و رضا المستفيدين من خدمات المكتبات الجامعية عن طريق التحكم في وظيفة التقييم الشامل للموارد البشرية ، و من تلك المقترحات ما يلي :

- أن تتحكم كل مكتبة جامعية في الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، و المتمثلة في :
  - أن يكون للمكتبة مخططا سنويا لمواردها البشرية ، تضمن من خلاله توفر العنصر البشري بالعدد و الكفاءة المطلوبة لوظائف المكتبة و نشاطاتها مستقبلا .
  - أن تتبع المكتبة إجراءات صارمة و محددة في توظيف أفراد جدد لوظائفها الشاغرة ، أو أن تشارك بفعالية في ذلك .
  - أن ترسم المكتبة برنامجا لتدريب و تأهيل و تنمية مواردها البشرية ، وتجديد معلوماتهم دوريا .
  - أن يكون للمكتبة نظاما دوريا لقياس أداء العاملين فيها من حيث كفاءة الأداء و السلوك .
- أن تتولى إدارة المكتبة الجامعية بمفردها ، أو بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في الجامعة التقييم الدوري لتلك الوظائف الإدارية المسؤولة عن توفير العنصر البشري لها .
- أن توظف المكتبات الجامعية نتائج التقييم في تصحيح الأخطاء ، و إكمال النقائص ، و تدعيم الإيجابيات بغية الوصول إلى هدفها في تحقيق كفاءة أفرادها من حيث العدد و الأداء و السلوك مع المستفيدين .
- أن توظف المكتبات الجامعية كفاءة العاملين فيها و مهاراتهم الجماعية و الفردية في تحقيق أهدافها ، و خاصة فيما يتعلق بتسويق خدمات المعلومات ، من خلال

التحكم في سياسات أنتاج خدمات المعلومات ، و سعرها ، و أساليب ترويجها ، و طرق توزيعها و إيصالها للمستفيدين .

- أن تعلم المكتبات الجامعية أن المؤشر الرئيسي لنجاحها في مهمتها العلمية و الحضارية النبيلة هو رضا المستفيدين من خدماتها ، ولتسع لتوفير الأفراد المؤهلين لتحقيق ذلك في إطار سياساتها و أهدافها .
- أن تعرف المكتبات الجامعية أن العنصر البشري هو محور عملياتها و نشاطاتها ووظائفها ، وتقييمه سيحقق لها الربحية التي تنشدها ، و المنافسة التي تخوضها .

و أخيرا فإن مكتباتنا الجامعية في حاجة ماسة إلى كفاءة أفرادها في العدد و في الأداء و في السلوك ، و هذا سيضمن لها نجاحا في تسويق خدماتها ، و رضا لدى مستفيديها و زيادة في عدد روادها ، وتلك هي ربحيتها الحقيقية ، و لكن ذلك لن يتحقق دون أن يكون هناك نظاما لتقييم الموارد البشرية ، يراقب و يوجه جميع الوظائف ذات العلاقة بالعاملين ، قبل توظيفهم ، و أثناء توظيفهم ، و بعد توظيفهم و تأهليهم .

و في الختام جدير بنا أن نشير إلى أن موضوع الموارد البشرية في المكتبات الجامعية عموما ، و وظيفة التقييم خصوصا ، وتأثيراتها على خدمات المعلومات و تسويقها ، أكبر من أن يحاط به من خلال دراسة بسيطة و محدودة ، بل يحتاج إلى مزيد من الاهتمام و البحث المعمق و الواسع و الشامل ، من قبل باحثين آخرين ، و ما هذه الدراسة المتواضعة إلا لبنة في بناء شاهق . { وقل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون . و ستردون إلى عالم الغيب و الشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون } * .

* قرآن كريم . سورة التوبة : الآية 105 .



كشاف

الرقم	عنوان الجـــــــدول	الصفحة
.1	توزيع أفراد المجتمع الأصلي للعاملين بالمكتبة حسب الفئات الوظيفية	27
.2	توزيع أفراد المجتمع الأصلي للمستفيدين من خدمات المكتبة حسب الفئات	28
.3	توزيع أفراد عينة الموارد البشرية للمكتبة حسب الفئة الوظيفية	39
.4	الرصيد الوثائقي لمكتبة أحمد عروة	183
.5	الموارد البشرية لمكتبة أحمد عروة	186
.6	المستفيدون من خدمات مكتبة أحمد عروة	186
.7	توزيع و استرجاع و اعتماد الاستبيان الخاص بالعاملين في المكتبة	188
.8	توزيع و استرجاع و اعتماد الاستبيان الخاص بالمستفيدين من خدمات المكتبة	189
.9	وجود مخطط للموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة	190
.10	تقييم مخطط الموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة	191
.11	إتباع المكتبة إجراءات توظيف الموارد البشرية	192
.12	تقييم إجراءات التوظيف بمكتبة أحمد عروة	193
.13	تدريب و تنمية الموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة	194

.14	تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة	195
.15	وجود نظام لقياس الأداء بمكتبة أحمد عروة	196
.16	تقييم نظام قياس الأداء بمكتبة أحمد عروة	197
.17	ضرورة تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية	198
.18	أهمية تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية	199
.19	ضرورة تقييم مخططات الموارد البشرية في المكتبات الجامعية	200
.20	تقييم إجراءات التوظيف في المكتبات الجامعية	201
.21	تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية	201
.22	تقييم نظام قياس الأداء في المكتبات الجامعية	203
.23	دور تقييم مخطط الموارد البشرية في تحقيق الكفاية العددية	204
.24	دور تقييم إجراءات التوظيف في تحقيق الكفاية العددية	205
.25	دور تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاية العددية	206
.26	دور تقييم نظام قياس الأداء في تحقيق الكفاية العددية	207
.27	دور تقييم مخطط الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء	208
.28	دور تقييم إجراءات التوظيف في رفع مستوى الأداء	208
.29	دور تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء	209
.30	دور تقييم نظام قياس الأداء في رفع مستوى الأداء	210
.31	دور تقييم مخطط الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة السلوكية	212
.32	دور تقييم إجراءات التوظيف في تحقيق الكفاءة السلوكية	212
.33	دور تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة السلوكية	213
.34	دور تقييم نظام قياس الأداء في تحقيق الكفاءة السلوكية	214
.35	دور الكفاية العددية للعاملين في تسويق خدمات المعلومات	215
.36	دور الكفاءة الأدائية للعاملين في تسويق خدمات المعلومات	216
.37	دور الكفاءة السلوكية للعاملين في تسويق خدمات المعلومات	217
.38	تردد المستفيدين على خدمات مكتبة أحمد عروة	219
.39	الخدمات التي يطلبها المستفيدون من خدمات مكتبة أحمد عروة	220
.40	تلبية طلبات المستفيدين بمكتبة أحمد عروة	221
.41	رضا المستفيدين عن خدمات مكتبة أحمد عروة	222
.42	الكفاية العددية للموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة	224
.43	كفاءة أداء العاملين بمكتبة أحمد عروة	225
.44	سلوك العاملين بمكتبة أحمد عروة	226

.45	رضا المستفيدين عن كفاءة العاملين بمكتبة أحمد عروة	227
.46	سياسة إنتاج خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة	228
.47	سياسة تسعير خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة	230
.48	سياسة ترويج خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة	231
.49	سياسة توزيع خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة	232
.50	رضا المستفيدين عن تسويق خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة	233
.51	أهمية تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية	234
.52	ضرورة تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية	235
.53	مساهمة التقييم في تحقيق الكفاية العددية للعاملين في المكتبات الجامعية	236
.54	مساهمة التقييم في رفع مستوى أداء العاملين في المكتبات الجامعية	237
.55	مساهمة التقييم في تحسين المعاملة و السلوك لدى العاملين في المكتبات الجامعية	238
.56	تأثير الكفاءة على إنتاج خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية	239
.57	تأثير الكفاءة على سياسة تسعير خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية	240
.58	تأثير الكفاءة على نجاح ترويج خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية	241
.59	تأثير الكفاءة على نجاح توزيع خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية	242
.60	كشاف الجداول	260
.61	كشاف الأشكال	263

كشـــاف

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة

.1	توزيع المجتمع الأصلي للموارد البشرية حسب الفئات الوظيفية	27
.2	توزيع أفراد المجتمع الأصلي للمستفيدين حسب الفئات	28
.3	توزيع أفراد عينة الموارد البشرية حسب الوظائف	29
.4	توزيع أفراد عينة المستفيدين من خدمات المكتبة حسب الفئات	30
.5	أسس قيام المكتبة الجامعية	43
.6	طرق الحصول على مواد المكتبة الجامعية	48
.7	متطلبات تقديم خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية	55
.8	أنواع خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية	61
.9	العوامل المؤثرة على تقديم خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية	62
.10	مثلث الجودة الشاملة	66
.11	دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المكتبة	70
.12	وظائف مدير المكتبة الجامعية	75
.13	هرم موظفي المكتبات الجامعية	79
.14	احتياجات موظفي المكتبات الجامعية	82
.15	الترابط بين تخطيط الموارد البشرية و الوظائف الأخرى	90
.16	مراحل إعداد و تنفيذ مخطط الموارد البشرية في المكتبات الجامعية	93
.17	إجراءات و مراحل توظيف الموارد البشرية في المكتبات الجامعية	105
.18	مبادئ التدريب الوظيفي	110
.19	نظام تدريب الموارد البشرية	115
.20	تعدد المقيمين و مصادر معلومات التقييم 360 °	122
.21	خطأ التوزيع الطبيعي	150
.22	خطأ التشدد	150
.23	خطأ التساهل	151
.24	خطأ إعطاء قيم متوسطة	151
.25	خطأ التأثر بالأداء الحالي	152
.26	مقومات نجاح قياس الأداء	155
.27	جوهر المفهوم التسويقي لكوتلر	158
.28	خصائص العملية التسويقية	159
.29	سوق المكتبات الجامعية	170
.30	المزيج التسويقي لخدمات المعلومات	178
.31	الهيكل التنظيمي لمكتبة أحمد عروة	183
.32	توزيع و استرجاع و اعتماد استبيان العاملين بمكتبة أحمد عروة	188
.33	توزيع و استرجاع و اعتماد استبيان المستفيدين من خدمات	189

	مكتبة أحمد عروة	
34.	وجود مخطط للموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة	190
35.	تقييم مخطط الموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة	191
36.	إتباع المكتبة إجراءات توظيف الموارد البشرية	192
37.	تقييم إجراءات التوظيف بمكتبة أحمد عروة	193
38.	تدريب و تنمية الموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة	194
39.	تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة	195
40.	وجود نظام لقياس الأداء بمكتبة أحمد عروة	196
41.	تقييم نظام قياس الأداء بمكتبة أحمد عروة	197
42.	ضرورة تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية	198
43.	أهمية تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية	199
44.	ضرورة تقييم مخططات الموارد البشرية في المكتبات الجامعية	200
45.	تقييم إجراءات التوظيف في المكتبات الجامعية	201
46.	تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية	202
47.	تقييم نظام قياس الأداء في المكتبات الجامعية	203
48.	دور تقييم مخطط الموارد البشرية في تحقيق الكفاية العددية	204
49.	دور تقييم إجراءات التوظيف في تحقيق الكفاية العددية	205
50.	دور تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاية العددية	206
51.	دور تقييم نظام قياس الأداء في تحقيق الكفاية العددية	207
52.	دور تقييم مخطط الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء	208
53.	دور تقييم إجراءات التوظيف في رفع مستوى الأداء	209
54.	دور تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء	210
55.	دور تقييم نظام قياس الأداء في رفع مستوى الأداء	211
56.	دور تقييم مخطط الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة السلوكية	212
57.	دور تقييم إجراءات التوظيف في تحقيق الكفاءة السلوكية	213
58.	دور تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة السلوكية	214
59.	دور تقييم نظام قياس الأداء في تحقيق الكفاءة السلوكية	215
60.	دور الكفاية العددية للعاملين في تسويق خدمات المعلومات	216
61.	دور الكفاءة الأدائية للعاملين في تسويق خدمات المعلومات	216
62.	دور الكفاءة السلوكية للعاملين في تسويق خدمات المعلومات	217
63.	تردد المستفيدين على خدمات مكتبة أحمد عروة	219

64.	الخدمات التي يطلبها المستفيدون من خدمات مكتبة أحمد عروة	221
65.	تلبية طلبات المستفيدين بمكتبة أحمد عروة	222
66.	رضا المستفيدين عن خدمات مكتبة أحمد عروة	223
67.	الكفاية العددية للموارد البشرية بمكتبة أحمد عروة	224
68.	كفاءة أداء العاملين بمكتبة أحمد عروة	225
69.	سلوك العاملين بمكتبة أحمد عروة	227
70.	رضا المستفيدين عن كفاءة العاملين بمكتبة أحمد عروة	228
71.	سياسة إنتاج خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة	229
72.	سياسة تسعير خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة	230
73.	سياسة ترويج خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة	231
74.	سياسة توزيع خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة	232
75.	رضا المستفيدين عن تسويق خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة	233
76.	أهمية تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية	234
77.	ضرورة تقييم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية	236
78.	مساهمة التقييم في تحقيق الكفاية العددية للعاملين في المكتبات الجامعية	237
79.	مساهمة التقييم في رفع مستوى أداء العاملين في المكتبات الجامعية	238
80.	مساهمة التقييم في تحسين المعاملة و السلوك لدى العاملين في المكتبات الجامعية	239
81.	تأثير الكفاءة على إنتاج خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية	240
82.	تأثير الكفاءة على سياسة تسعير خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية	241
83.	تأثير الكفاءة على نجاح ترويج خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية	241
84.	تأثير الكفاءة على نجاح توزيع خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية	242
85.	أثر ضعف إدارة و تقييم الموارد البشرية على تسويق خدمات المعلومات و رضا المستفيدين	246
86.	تقييم الموارد البشرية و أثره على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية	246

قائمة المراجع
باللغـــــــة

1. القرآن الكريم . سورة التوبة .

المعاجم و الموسوعات :

2. محمد بن مكرم ، جمال الدين (ابن منضور الإفريقي المصري) . معجم لسان العرب . طبعة جديدة محققة . مج 1 . بيروت : دار صادر ، 2004 .
3. محمد الشامي . أحمد . قاموس البنهاوي لمصطلحات المكتبات و المعلومات : إنجليزي – عربي . القاهرة: دار الفكر العربي ، 1990.

الكتـــــب :

4. أحمد همشري ، عمر . الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات . عمان : دار الرؤى العصرية ، 2001 .
5. أحمد همشري ، عمر . عليان ربحي ، مصطفى . المرجع في علم المكتبات و المعلومات . عمان : دار الشروق للنشر و التوزيع ، 1997.
6. أمين عبد الكريم ، إبراهيم . إبراهيم قندلجي ، عامر . إدارة المكتبة . بغداد : وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، 1980 .
7. أنور عمر ، أحمد . المعنى الاجتماعي للمكتبة : دراسة لأسس المكتبة العامة و

المدرسية . الرياض : دار المريخ ، 1983 .
8. بدر ، أحمد . محمد فتحي ، عبد الهادي . المكتبات الجامعية : تنظيمها و إدارتها و خدماتها و دورها في تطوير التعليم الجامعي و البحث العلمي . القاهرة : دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، 2001.
9. بدر ، أحمد . علم المعلومات و المكتبات : راسات في النظرية و الارتباطات الموضوعية . القاهرة : دار غريب ، [د.ت.] .
10. بدر ، أحمد . مختارات من علم المكتبات و المعلومات . الاسكندرية : دار الثقافة العلمية ، [د.ت.] .
11. برعي أحمد ، جمال . التخطيط للتدريب في مجالات التنمية . القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة ، 1986 .
12. بن السبتي ، عبد المالك . محاضرات في تقييم أنظمة المعلومات . قسنطينة : مطبعة جامعة قسنطينة ، 2006 .
13. حامد الشافعي ، دياب . إدارة المكتبات الجامعية : أسسها النظرية و تطبيقاتها العلمية .[د.م.] ، 1994.
14. حسن ، راوية . مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002.
15. حشمت ، قاسم. مصادر المعلومات و تنمية مقتنيات المكتبة . [د.م.] ، 1995 .
16. حشمت ، قاسم . المكتبة و البحث . بيروت : مكتبة غريب ، 1983 .
17. الخريمي بن عبد الله ، سعود. خدمات الإعارة في المكتبات الحديثة . الرياض : مكتبة الملك فهد ، 1994
18. السلمي ، علي . سياسات و استراتيجيات الإدارة في الدول النامية . القاهرة : مكتبة دار المعارف ، 1983 .
19. سيد مصطفى ، أحمد . إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري . القاهرة ، 2004.
20. شنوف ، محمد . تسيير الموارد البشرية : الجزء الخاص بالوظيفة العامة . ورقلة : المدرسة الجهوية للبريد و المواصلات ، 2000 .
21. صوفي ، عبد اللطيف . المكتبات المدرسية : تنظيمها – مصادرها و دورها في مستقبل التربية . دمشق : دار طلاس ، 1992.
22. صوفي ، عبد اللطيف . مدخل إلى علم الببليوغرافيا و الأعمال الببليوغرافية . الرياض: دار المريخ ، 1995
23. صوفي ، عبد اللطيف . مدخل إلى علم المكتبات و المعلومات . قسنطينة : منشورات جامعة قسنطينة ، 2001 .
24. الطالب ، هشام . دليل التدريب القيادي . عمان : المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، 1995 .
25. طلال ، عبود. التسويق عبر الأنترنت . دمشق : دار الرضا ، 2000.
26. عاشور بن جميل ، محمد الصالح. المكتبة الجامعية بالمملكة العربية السعودية :حاضرها و مستقبلها. الرياض دار المريخ ، 1992 .

27. عبد العزيز خليفة ، شعبان . أمين ، أحمد . الاتجاهات الحديثة في المكتبات و المعلومات : كتاب دوري يصدر مرتين في السنة . مصر : المكتبة الأكاديمية ، 1994 .
28. عبد الله عبد الرحيم ، محمد . التسويق المعاصر . القاهرة : مطبعة جامعة القاهرة ، 1988.
29. العلاق ، بشير . تطبيقات الأنترنت في الحاسوب . عمان : دار المناهج ، 2003 .
30. عليان ربحي، مصطفى. أبو عجيمة ، يسرى . تنمية المجموعات المكتبية : التزويد . ط.1 . عمان : دار الصفاء ، 2000.
31. عليان ربحي ، مصطفى . المكتبات و أنواعها : مدخل إلى علم المكتبات و المعلومات . عمان : جمعية المكتبات الأردنية ، 1982 .
32. عليان ربحي ، مصطفى. فاضل السمرائي ، إيمان . تسويق المعلومات . عمان : دار الصفاء ، 2004.
33. النواسة غالب ، عوض. خدمات المستفيدين من المكتبات و مراكز المعلومات . عمان : دار الصفاء ، 2000 .
34. فهمي جلال ، أحمد . مبادئ التسويق : مدخل إداري . القاهرة : دار الفكر العربي ، 1977 .
35. كورتل ، فريد . بن حسين ، ناجي . التسويق : المبادئ و السياسات . قسنطينة : منشورات جامعة قسنطينة ، 2001 .
36. لعبابدة حسان ، حسن . مصادر المعلومات و بناء مقتنيات المكتبة . الجزائر : المكتبة الوطنية ، 1996 .
37. ماهر ، أحمد . إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2005 .
38. ماهر ، أحمد . الاختبارات و استخداماتها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 .
39. ماهر حمادة ، محمد . علم المكتبات و المعلومات . بيروت : مؤسسة الرسالة ، 1999.
40. ماهر حمادة ، محمد. تنظيم المكتبة المدرسية . جدة : دار الشروق ، 1996 .
41. محمد الشرمان ، زياد . عبد السلام ، عبد الغفور . مبادئ التسويق . عمان : دار الصفاء ، 2001 .
42. محمد الشريف ، عبد الله .مدخل إلى علم المكتبات و المعلومات . ط.1. [د.م.] : مطبعة الإشعاع،1996
43. محمد المصري ، سعيد . إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية : المفاهيم و الاستراتيجيات . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002 .
44. محمد سعيد ، عبد الفتاح . التسويق . القاهرة : دار النهضة العربية ، 1983 .
45. محمد عباس ، سهيلة . حسين علي ، علي . إدارة الموارد البشرية . عمان : دار وائل للنشر ، 1999 .
46. محمد عبد الباقي ، صلاح الدين . الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2001.
47. محمد فتحي ، عبد الهادي . المعالجة الفنية لأوعية المعلومات : الفهرسة و

التصنيف و التكشيف . القاهرة : مكتبة غريب ، [د. ت.] .
48. محمد فتحي ، عبد الهادي . المقدمة في علم المعلومات . القاهرة : دار غريب ، 1990.
49. محمد فتحي ، عبد الهادي . مقدمة في علم المكتبات . القاهرة : مكتبة غريب ، 1984 .
50. محمود أبوبكر ، مصطفى . الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2004 .
51. وصفي عقيلي ، عمر . إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي .ط.1 .عمان : دار وائل ، 2005 .

الأطروحات و الرسائل الجامعية :

52. بطوش ، كمال . المكتبة الجامعية و البحث العلمي في الجزائر . رسالة ماجستير ، علم المكتبات ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 1994 .
53. بطوش ، كمال . سلوك الباحثين حيال المعلومات العلمية و التقنية داخل المكتبة الجامعية الجزائرية : دراسة ميدانية بجامعات وهران و الجزائر و قسنطينة . أطروحة دكتراه دولة ، علم المكتبات ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2003.
54. بودربان ، عز الدين . البحث الوثائقي في مجتمع المعلومات : دراسة ميدانية في المؤسسات التربوية الجزائرية ، ولاية قسنطينة نموذجا . دكتوراه ، علم المكتبات ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2005
55. قموح ، نجية . السياسة الوطنية للمعلومات العلمية و التقنية و دورها في دعم البحث العلمي بالجزائر : دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية بالشرق الجزائري . دكتوراه دولة ، علم المكتبات ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2004 .
56. مقناني ، صبرينة . التكوين الوثائقي لدى مستفيدي المكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة . دكتوراه ، علم المكتبات ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 .

الندوات و الملتقيات :

57. بن صالح ، علي . آراء و اتجاهات الرؤساء و المرؤوسين نحو نظام تقييم الأداء الوظيفي . ندوة تقييم الأداء الوظيفي بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية : معهد الإدارة العامة ، 1995 .
58. هبايلي ، حسين . المكتبة الجامعية الإلكترونية و البحث العلمي . وقائع الندوة العربية الرابعة للمعلومات . تونس : مؤسسة التميمي للبحث العلمي ، 1994 .

مقالات الدوريات :

59. علي محمد تاج ، أحمد. الموارد البشرية في المكتبات المدرسية بمصر : دراسة ميدانية استقصائية للعاملين بالمكتبات المدرسية في محافظة القليونية . الإتجاهات الجديثة في المكتبات و المعلومات .1995 ، مج.2 ، ع.4 .
60. محسن صباح ، رحمة . الشهربلي ، إنعام . تسويق خدمات المعلومات : الثوابت و المتغيرات . المجلة العربية للأرشيف و التوثيق و المعلومات . 2001 ، ع.10.

الأدلة :

61. جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية . حصيلة الجامعة خلال عشرين عاما : 1984- 2004 . قسنطينة : جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية ، 2004 .
62. جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية . دليل مكتبة الدكتور أحمد عروة الجامعية لسنة 2005-2006 . قسنطينة : جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية ، 2006 .

المراسيم التنفيذية :

63. مرسوم تنفيذي رقم 89-122 مؤرخ في 18 جوان 1989 يتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العاليين (الباب الثالث : الأحكام المطبقة على شعبة المكتبات الجامعية) .
64. مرسوم تنفيذي رقم 95 – 293 مؤرخ في 30 سبتمبر 1995 ، يتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية .

قائمة المراجع



باللغـــــات الأجنبيـــــة

ouvrages :

65. Back , Paul . looking ahead , in : Williams E.L.(ed) . problems and prospects of the research library . [s.l.]:[s.e] , 1956 .
66. Boughachiche, Sabti. La mise en place d'un système pour la gestion : une condition nécessaire pour L'élaboration des services d'une bibliothèque universitaire . in .l'évaluation des bibliothèques universitaires . Montréal : AUPELF , 1984
67. Rasab, Tanvir. Marketing for Librarianship and information professional .Febroug : Aslib , 1991.
68. Reboul , E .information et pédagogie . Tournai : Casternan , 1977 .
69. Robert , J .Carcia .job posting for professional staff

personnel . [s.l.]: ARCH , 1981.
70. Unesco. Intergovernment council for the general information programme . Paris :Unesco ,1979

Dictionaries et encyclopedias :

71. The ALA glossary of library and information science. Chicago: ALA, 1983 .

Articles de Pèriodiques :

72. Palier , Denis . Le Coût de la documentation - Bulletin Bibliographique De France .Paris , T.31, N°5,1986.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة منتوري – قسنطينة
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم المكتبات و المعلومات

استمارة استبيان

موجهة للعاملين بمكتبة أحمد عروة

في إطار إنجاز رسالة ماجستير في علم المكتبات و المعلومات تخصص الإدارة العلمية للمعلومات ، موسومة بـــ :

تقييم الموارد البشرية
و أثره على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بمكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة

من إعداد الطالب : أحمد إبراهيمي

تحت إشراف : د. عز الدين بودربان

يرجى من سيادتكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بعناية ، وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة وملء الفراغات ، و نعلمكم أن هذه الاستمارة لن تستغل إلا في إطار البحث العلمي .

و تقبلوا مني جزيل الشكر و العرفان

أحمد ابراهيمي

1. هل ترسم إدارة المكتبة مخططات لمواردها البشرية ؟ نعم [ ]
   لا [ ] لا أدري [ ]
2. هل تقوم المكتبة بتقييم مخططات الموارد البشرية ؟ نعم [ ]
   لا [ ] لا أدري [ ]
3. ما هي إجراءات التي تتبعها المكتبة في توظيف موارد بشرية جديدة ؟
   - استقطاب الموارد البشرية : نعم [ ] لا [ ] لا أدري [ ]
   - اختيار الموارد البشرية المناسبة : نعم [ ] لا [ ] لا أدري [ ]
   - تعيين الموارد البشرية المناسبة : نعم [ ] لا [ ] لا أدري [ ]
4. هل تقوم المكتبة بتقييم إجراءات التوظيف ؟ نعم [ ]
   لا [ ] لا أدري [ ]
5. هل تسطر المكتبة برامج لتدريب العاملين فيها و تنمية مستواهم ؟ نعم [ ]
   لا [ ]
6. هل تقوم المكتبة بتقييم برامج التدريب المطبقة ؟ نعم [ ] لا [ ] لا أدري [ ]
7. هل للمكتبة نظام لقياس أداء العاملين فيها نعم [ ] لا [ ] لا أدري [ ]
8. هل تقوم المكتبة بتقييم ذلك النظام ؟ نعم [ ] لا [ ] لا أدري [ ]

9. هل ترى أن تقييم الموارد البشرية العاملة في المكتبة أمرا ضروريا لتوفير الأفراد المناسبين لوظائف المكتبة ؟ نعم [ ] لا [ ]

10. هل تعتقد أن تقييم الموارد البشرية يكون من خلال تقييم الوظائف الرئيسية لإدارتها ؟ نعم [ ] لا [ ]

11. هل ترى من ضروري تقييم مخططات الموارد البشرية للمكتبة ؟

نعم [ ] لا [ ]

12. هل ترى من الضروري تقييم إجراءات استقطاب و اختيار و تعيين الموارد البشرية ؟ نعم [ ] لا [ ]

13. هل ترى من الضروري تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية ؟ نعم [ ] لا [ ]

14. هل ترى من الضروري تقييم نظام قياس الأداء في المكتبة ؟

نعم [ ] لا [ ]

15. هل تعتقد أن تقييم مخطط الموارد البشرية يساهم في تحقيق كفايتها عدديا ؟ نعم [ ] لا [ ]

16. هل ترى أن تقييم إجراءات التوظيف يساهم في تحقيق الكفاية العددية للموارد البشرية ؟ نعم [ ] لا [ ]

17. هل ترى أن تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية يساهم في تحقيق الكفاية العددية من الموارد البشرية ؟ نعم [ ] لا [ ]

18. هل تعتقد أن تقييم نظام قياس الأداء يساهم في تحقيق الكفاية العددية من الموارد البشرية ؟ نعم [ ] لا [ ]

19. هل توافق على أن تقييم مخططات الموارد البشرية يؤدي إلى رفع مستوى الأداء ؟ نعم [ ] لا [ ]

20. هل ترى أن تقييم إجراءات توظيف الموارد البشرية يؤدي إلى رفع مستوى الأداء ؟ نعم [ ] لا [ ]

21. هل تعتقد أن تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية يؤدي إلى رفع مستوى الأداء ؟

نعم [ ] لا [ ]

22. هل توافق على أن تقييم نظام قياس الأداء في المكتبة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء ؟ نعم [ ] لا [ ]

23. هل ترى أن تقييم مخططات الموارد البشرية يساهم في تحسين سلوك و معاملة العاملين في المكتبة مع المستفيدين ؟ نعم [ ]لا [ ]

24. هل توافق على أن تقييم إجراءات التوظيف تساهم في تحسين سلوك و تعامل العاملين في المكتبة مع المستفيدين ؟ نعم [ ]لا [ ]

25. هل تعتقد أن تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية يساهم في تحسين السلوك و التعامل مع المستفيدين ؟ نعم [ ] لا [ ]

26 هل ترى أن تقييم نظام قياس الأداء في المكتبة يساهم في تحسين السلوك و التعامل مع المستفيدين ؟ نعم [ ] لا [ ]

27. هل تساهم الكفاية العددية للموارد البشرية في نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبة ؟ نعم [ ] لا [ ]

28. هل يساهم مستوى الأداء لدى العاملين في المكتبة في نجاح تسويق خدمات المعلومات ؟ نعم [ ] لا [ ]

29. هل يساهم حسن السلوك و التعامل الجيد مع المستفيدين في نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبة ؟ نعم [ ] لا [ ]

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة منتوري – قسنطينة
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم المكتبات و المعلومات

استمارة استبيان

موجهة للمستفيدين من خدمات مكتبة أحمد عروة

في إطار إنجاز رسالة ماجستير في علم المكتبات و المعلومات تخصص الإدارة العلمية للمعلومات ، موسومة بـــ :

تقييم الموارد البشرية
و أثره على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بمكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة

من إعداد الطالب : أحمد إبراهيمي

تحت إشراف : د. عز الدين بودربان

يرجى من سيادتكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بعناية ، وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة وملء الفراغات ، و نعلمكم أن هذه الاستمارة لن تستغل إلا في إطار البحث العلمي .

و تقبلوا مني جزيل الشكر و العرفان

أحمد ابراهيمي

1.هل تتردد على المكتبة ؟

دوما [ ] أحيانا [ ] ناذرا [ ]

2.ما هي الخدمات التي تطلبها من المكتبة ؟

- خدمة الإعارة [ ]
- خدمة المراجع [ ]
- خدمة الإحاطة الجارية [ ]
- خدمة البث الانتقائي للمعلومات [ ]

- خدمة الانترنت [ ]
- خدمة المكتبة الالكترونية [ ]
- خدمة الترجمة [ ]
- خدمة التصوير و الاستنساخ [ ]
- خدمة المخطوطات [ ]
- خدمات أخرى [ ]

3. هل يتم تلبية طلبك من خدمات المعلومات ؟ دوما [ ] غالبا [ ] أحيانا [ ] ناذرا [ ] أبدا [ ]
4. هل أنت راض عن الخدمات التي تقدمها لك المكتبة ؟
نعم [ ] لا [ ]
5. هل عدد العاملين في المكتبة كاف لتقديم الخدمات للمستفيدين ؟
نعم [ ] لا [ ]
6. ما هو مستوى أداء العاملين للخدمات في المكتبة ؟ جيد [ ] مقبول [ ] ضعيف [ ]
7. هل سلوك العاملين في المكتبة و تعاملهم يشجعك على طلب الخدمات منها ؟
دوما [ ] غالبا [ ] عموما [ ] ناذرا [ ] أبدا [ ]
8. هل أنت راض عن كفاءة الموارد البشرية العاملة في المكتبة ؟
نعم [ ] لا [ ]
9. هل يتم إشراككم في إنتاج أو اختيار خدمات جديدة للمكتبة ؟
دوما [ ] غالبا [ ] أحيانا [ ] ناذرا [ ] أبدا [ ]
10. هل تنظيم الخدمات المكتبة يلائم ظروف المستفيدين ؟
    - أوقات و عدد ساعات فتح المكتبة ؟
ملائمة [ ] غير ملائمة [ ]
    - فضاءات و أماكن تقديم الخدمات ؟ كافية [ ] غير كافية [ ]
    - المهارة و الجو العام في المكتبة ؟
ملائم [ ] غير ملائم [ ]
11. هل تقوم المكتبة بالترويج و الإشهار للمنتجات الجديدة ؟
نعم [ ] لا [ ]
12. هل إيصال الخدمات إليكم يتم بسهولة و سرعة ؟ سهل تماما [ ] سهل نوعا ما [ ] صعب [ ]
13. هل أنت راض عن تسويق خدمات المعلومات بالمكتبة ؟
نعم [ ] لا [ ]
14. هل ترى أن التقييم ضروري من أجل الحصول على موارد بشرية مناسبة لوظائف المكتبة ؟
نعم [ ] لا [ ]

15. هل توافق على أن تقييم الموارد البشرية يكون عبر تقيم الوظائف الإدارية التالية :
- تقييم مخطط الموارد البشرية ؟ نعم [ ] لا [ ]
- تقييم إجراءات توظيف الموارد البشرية ؟ نعم [ ] لا [ ]
- تقييم برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية ؟ نعم [ ] لا [ ]
- تقييم نظام تقييم الأداء في المكتبة ؟ نعم [ ] لا [ ]

16. هل ترى أن التقييم يساهم في تحقيق الكفاية العددية من الموارد البشرية ؟
نعم [ ] لا [ ]
17. هل ترى أن التقييم يساهم في رفع مستوى أداء الموارد البشرية للوظائف ؟
نعم [ ] لا [ ]
18. هل ترى أن التقييم يساهم في تحسين سلوك و تعامل الموارد البشرية مع المستفيدين ؟
نعم [ ] لا [ ]
19. هل لكفاءة الموارد البشرية تأثير على نجاح اختيار و إنتاج خدمات مكتبية جديدة ؟
نعم [ ] لا [ ]
20. هل لكفاءة الموارد البشرية تأثير على نجاح توفير الظروف المناسبة لتقديم خدمات المعلومات بالمكتبة؟
نعم [ ] لا [ ]
21. هل لكفاءة الموارد البشرية تأثير على نجاح ترويج خدمات المعلومات بالمكتبة ؟
نعم [ ] لا [ ]
22. هل لكفاءة الموارد البشرية تأثير على نجاح توزيع خدمات المعلومات بالمكتبة ؟
نعم [ ] لا [ ]

ملخص

تعد المكتبات الجامعية جزءا لا يتجزأ من كينونة المجتمع الحديث ، و إحدى وسائل استمراريته و ديمومته و تطوره ، و هي تحتل موقع القلب من الجامعة ، ذلك لأنها تسهم إسهاما إيجابيا في تحقيق أهدافها في العملية التعليمية و البحث العلمي ، و خدمة المجتمع ، عن طريق ما توفره من مصادر و مواد مكتبية ، و ما يتطلبه ذلك من تسويق لخدمات المعلومات ، الذي يشكل التحدي الأكبر ، و السمة الأبرز لمكتبات القرن الواحد و العشرين .

إن نجاح المكتبات الجامعية في أداء تلك الوظائف و المهام ـ على الوجه الذي يحقق أهدافها ، ويضمن ربحيتها و استمرارها ـ مرهون بتوافر الموارد البشرية المؤهلة ، ذات الكفاءة العددية و الأدائية و السلوكية المناسبة .

وهذه الدراسة هي محاولة للبحث في كيفية جعل العاملين في المكتبات الجامعية قادرين على المساهمة في إنجاح وظيفة تسويق خدمات المعلومات ، من خلال اضطلاعها بمهمة تقييم الموارد البشرية ، تقييما شاملا يمس جميع الوظائف الرئيسية لإدارتها .

و قد ضمت فصول الدراسة معلومات عن المكتبات الجامعية ، و وظائفها و أسس قيامها ، و عن خدمات المعلومات ، و أنواعها ، و العوامل المؤثرة على تقديمها ، كما ضمت بعض المفاهيم المرتبطة بالموارد البشرية و إدارتها في المكتبات الجامعية ، و أصناف العاملين فيها ، و الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بها ، وتعرضت لتقييمها تقييما شاملا غطى مخططاتها ، و إجراءات توظيفها ، و برامج تدريبها و تنمية مستواها ، و نظام قياس الأداء فيها ، و تطرقت لوظيفة تسويق خدمات المعلومات ، و أهدافها ، و منافعها ، و العوامل المؤثرة عليها ، كما وقفت على استراتيجية تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية ، و عناصر مزيجها التسويقي .

و الدراسة مدعمة ببحث ميداني أجريناه بمكتبة أحمد عروة ، بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة ، و الذي شمل العاملين فيها ، و المستفيدين من خدماتها ، و هو ما ساعدنا على جمع بيانات مهمة حول الموضوع و تحليلها ، و سمح لنا بالوصول إلى نتائج تؤكد أهمية تقييم الموارد البشرية العاملة في المكتبات الجامعية ، و ضرورة أن يتم ذلك عبر تقييم شامل لجميع الوظائف الرئيسية لإدارتها ، كما تؤكد مساهمة التقييم في تحقيق كفاءة العاملين من حيث العدد و الأداء و السلوك ، و تبين دور الكفاءة في إنجاح وظيفة تسويق خدمات المعلومات .

و قد اعتمدنا نموذجين للاستبانة كأداة لجميع البيانات ، وجهت الأولى للعاملين في المكتبة ، و وجهت الثانية للمستفيدين من خدماتها ، و اتبعنا منهجا وصفيا تحليليا في ذلك .

و تخلص هذه الدراسة إلى أن لتقييم الموارد البشرية دور في نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية .

الكلمات المفتاحية

إدارة الموارد البشرية ـ تقييم الموارد البشرية ـ كفاءة الموارد البشرية ـ خدمات المعلومات ـ تسويق خدمات المعلومات ـ المكتبات الجامعية ـ دراسة ميدانية ـ الجزائر .

Abstrac

University libraries constitute an entity that is closely linked to society , they are one of the means that assure its continuity , its dynamism and its development .They play a central role in the university thanks to their positive contribution in achieving the university objectives through the pedagogical and scientific process and also in serving society by means of the provision of library resources and supports requiring the promotion of information services which constitutes a real challenge and a significant aspect characterizing the library of the 21century.

The success of the university library in assuming these tasks and missions according To the established objectives that assure its progress is bound to the availability of qualified human resources on the level of quantity , competence and behavior.

This study is an attempt to investigate in finding out how to push university library staff to be able to contribute to the accomplishment of a satisfactory promotion of information Services through our awareness of the importance of evaluating human resources in a global Way taking into account all the principal tasks used in their management.

Our chapters highlight information about university libraries ,their fundamental tasks About information services and their types , in addition to the factors that have an Impact on their provision .Our research deals also with some concepts related to human resources and their management in university libraries , the different categories of personnel working in these Functions have been

evaluated globally covering management planning , recruiting procedures Training programs for skill development and evaluation of the performance system used there Our study portrays marketing information services , their objectives , their benefits and the factors that influence them in addition to a strategy of promoting information services in university libraries with their marketing scheme.

Our study is supported by a survey led in Ahmed Aroua Library at the university Emir Abdelkader for Islamic Studies in Constantine , This survey concerns library staffs and Users . we have been able to gather fruitful data related to our subject that we have analyzed .We arrived at a conclusion that confirms the Importance of evaluating human resources in university libraries through a global assessment concerning all the principal tasks used to administer the personnel. Not only does this evaluation confirm its contribution in attaining the Workers` qualification in terms of number, competence and behaviour but it also shows the role Of competence in assuring the task of marketing the information services.

To collect data , we have used two questionnaires , one administered to the library staffs and the other to the library users applying the descriptive and analytical approach.

In the end , our study confirms that assessing the university libraries` human resources has a key role in the success of promoting the information services Through its contribution in achieving the workers` performance in terms of quantity , efficiency And behaviour .

Key –words

Management of human resources - Evaluation of human resources - Human resources` competence - information services - Marketing information services - University library – Survey - Algeria .

Résumé

Les bibliothèques universitaires constituent une entité qui est étroitement liée à la société. Elles sont un des moyens qui assurent sa continuité ,son dynamisme et son développement .elles jouent un rôle central au cœur de l,université grâce à leur contribution positive à l'accomplissement des objectifs de l'université en termes de réussite du processus pédagogique et scientifique d'une part,et d'approvisionnement de la société en matière de personnel spécialisé et de supports qui mènent à la promotion des services d'information d'autre part,surtout que la promotion de services constitue un défi réel par rapport à la bibliothèque du 21e siècle.

Le succès de la bibliothèque universitaire quant à l'accomplissement de ces taches selon des objectifs pré- établit pour assurer son développement est tributaire de la disponibilité de ressources humaines sur le plan de la quantité, de la compétence et du comportement Cette étude a pour objectif d'identifier la meilleure manière pour rendre le personnel de la bibliothèque universitaire apte à œuvre pour la réussite de la promotion des services d'information tout en étant sensibilisé à l'importance de l'évaluation des ressources humaines d'une façon globale qui tient compte de toutes les fonctions principale utilisées dans le management du personnel .

Nos chapitres procurent des informations sur les bibliothèques universitaire,sur leurs tache fondamentales , sur les services d'information , leur typologie et les facteurs qui les influencent , Certains concepts ayant trait aux ressources humaines et à leur management dans les bibliothèques universitaires avec les différentes catégories de personnel en fonction , en plus des principales tache

qui servent à l a gestion des fonctionnaires sont introduits dans notre recherche , Ces fonction ont été évaluées d'une façon globale en termes de plan de gestion de procédures de recrutement , de programmes de formation , et en termes d'évaluation du système de perfectionnement établi la promotion des services d'information , ses objectifs , ses bénéficies,ses facteurs d'influence et la stratégie du modèle de marketing de ces services mis en place dans les bibliothèques universitaires sont également mis en relief dans étude.

Notre travail est soutenu par une enquête menée à la bibliothèque Ahmed Aroua de l'université Emir Abdelkader des Sciences Islamiques de Constantine . Cette enquête concerne les bibliothèques d'une parts , et les utilisateurs d'autre part . Nous avons pu collecter des données signification relatives à notre sujet que nous avons analysées . Les résultats confirment l'importance de l'évaluation des ressources humaines dans les bibliothèques universitaires , cette évaluation globale qui tient compte des principales tâche utilisées pour gère le personnel . Elle contribue , en fait , à l'accomplissement des performances des fonctionnaires en termes des effectifs , de leur compétence et de leur comportement .Cette évaluation démontre le rôle de la compétence du personnel dans l'accomplissement de la fonction ayant trait au marketing des services d'information .

Nous avons utilisé deux questionnaires l'un administré aux bibliothécaires, l'autre aux utilisateurs à travers l'approche descriptive et analytique.

Notre étude conclue que l'évaluation des ressources humaines des bibliothèques universitaires à un rôle très important quant au succès de la promotion des services d'information surtout qu'elle contribue à la performance des fonctionnaires en termes de disponibilité numérique, de compétence et de comportement .

Mots-clés

Management des ressources humaines - Evaluation des ressources humaines – Compétence des ressources humaines - services d'information - Marketing des services d'information - bibliothèque universitaire – Enquête - Algérie.

